



School of Management and Law

KMU-Strategiebarometer 2011

Building Competence. Crossing Borders.



Unterstützt durch



**Verband Schweizerischer Kantonalbanken
Union des Banques Cantionales Suisses
Unione delle Banche Cantionali Svizzere**



Inhalt

- 5 Vorwort
- 6 Ergebnisüberblick
- 8 Zielsetzung der Befragung und teilnehmende Unternehmen
- 10 Wettbewerbsumfeld der Schweizer KMU
- 17 Wettbewerbsstrategien
- 21 Strategische Stossrichtungen
 - Geschäftsportfolio
 - Wertschöpfungskette
 - Befähigungsfaktoren
 - Externe Unternehmensentwicklung
- 39 Strategiearbeit in Schweizer KMU
 - Treffen von strategischen Entscheidungen
 - Strategieprozess
- 52 Impressum



Vorwort

Die Schweizer KMU bilden das Rückgrat unserer Wirtschaft, in der öffentlichen Wahrnehmung sind sie für viele Identifikation der «Wirtschaft» schlechthin. Wenn sie leiden, hat dies Konsequenzen für die gesamte volkswirtschaftliche Entwicklung und die Aufmerksamkeit von Medien und Politik ist hoch. Die derzeitigen Rahmenbedingungen sind alles andere als vorteilhaft: Die Verschuldungskrise im benachbarten europäischen Ausland, die ungebrochene Frankenstärke, das unberechenbare Zinsniveau, die Überhitzungstendenzen am Immobilienmarkt, eine hohe Volatilität an den Börsen, Unsicherheiten bei Investitionsentscheiden und Konsumentenstimmung – all diese Faktoren erschweren aktuell den geschäftlichen Erfolg der Schweizer KMU.

Neben der Bewältigung dieser sehr aktuellen Problemstellungen ist aber auch der strategischen Weiterentwicklung eine besondere Bedeutung beizumessen. Nur wenn KMU in der Lage sind, sich mit ihrer weiteren Entwicklung proaktiv auseinanderzusetzen, werden sie auch langfristig erfolgreich am Markt bestehen. Die beste Voraussetzung hierfür bildet die Etablierung eines systematischen Strategieprozesses, der eine fundierte Situationsanalyse, eine daraus abgeleitete Strategieformulierung und -umsetzung sowie eine konsequente Erfolgskontrolle umfasst. Häufig ist es eine Frage der vorhandenen Ressourcen sowie der Qualität des Managements, ob zukunftsgerichtete Weiterentwicklungsmöglichkeiten regelmässig evaluiert und entsprechende Massnahmen ergriffen werden. In Abhängigkeit von der Unternehmensgrösse ist dem Spagat zwischen theoretischem Wissen und praktischer Realität häufig nicht einfach gerecht zu werden.

Die vorliegende praxisbasierte Studie «KMU-Strategiebarometer» soll daher einen substanziellen Beitrag leisten, um eine breit gefächerte Bestandsaufnahme hinsichtlich Wahrnehmung des Wettbewerbs, Profilierung im Markt, eingeschlagener strategischer Stossrichtungen, Art der Strategiearbeit und krisenbedingter Veränderungen in der

strategischen Ausrichtung von Schweizer KMU vorzunehmen. Durch die vorgesehene Wiederholung der Studie können Veränderungen im Zeitablauf aufgezeigt und kritisch hinterfragt werden. Zudem bietet die Nähe zu einer Fachhochschule (Hochschuleinrichtung) die Möglichkeit, Spezialisten-Know-how einzubeziehen, um vorhandene Lücken auch einzelfallbezogen zu schliessen.

Den Kantonalbanken ist das Wohlergehen der Schweizer KMU ein Anliegen. Dies nicht erst seit gestern, sondern schon seit dem Zeitpunkt ihrer Gründung vor mehr als hundert Jahren. Damals sollten Kreditengpässe im gewerblichen Bereich beseitigt werden, wofür die Etablierung von kantonseigenen Banken besonders zielführend war. Vieles hat sich seither geändert, die Ausrichtung der Kantonalbanken ist dieselbe geblieben, wobei sich die Zusammenarbeit zwischen Kantonalbanken und KMU nicht mehr allein auf die Kreditvergabe beschränkt. Heutzutage stellen die Kantonalbanken eine Beratung für KMU zur Verfügung, die eine breit gefächerte Dienstleistungspalette umfasst. Dies übrigens auch in Zeiten, in denen die Rahmenbedingungen eher schwierig sind. Das ausgeprägte Commitment der Kantonalbanken zu den KMU zeigt sich denn auch in der Anzahl ihrer Geschäftsbeziehungen. Mit 31% Hauptbankanteil sind die Kantonalbanken der wichtigste Partner der Schweizer KMU und gelten auch in der breiten Bevölkerung als überaus glaubwürdige KMU-Bank.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre und stehen Ihnen für eine vertiefte Unterstützung gerne zur Verfügung. Den Mitarbeitenden der ZHAW danken wir an dieser Stelle für eine wertschöpfende Zusammenarbeit zugunsten der Schweizer KMU!

Hanspeter Hess
Direktor
Verband Schweizerischer Kantonalbanken (VSKB)

Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick

Die Wirtschaftskrise der letzten 2–3 Jahre sowie die aktuelle europäische Schuldenkrise mit der damit verbundenen Euro-Schwäche betreffen die Schweizer KMU je nach Branchenzugehörigkeit und Binnen- bzw. Exportorientierung sehr unterschiedlich. So ist zum Zeitpunkt der Datenerhebung im Juni 2011 die Investitionsgüterindustrie stark betroffen, während das Baugewerbe, die unternehmensbezogenen Dienstleister sowie das Gesundheits-, Sozial- und Bildungswesen eine geringe Betroffenheit angeben.

Die Entwicklungen, die die Unternehmen in ihrem Wettbewerbsumfeld wahrnehmen, deuten denn auch nicht nur auf einen zunehmenden Rentabilitätsdruck hin, der vor allem in den exportorientierten Unternehmen in Form eines zunehmenden Margen-, Kunden- und Lieferantendrucks gespürt wird. Daneben gibt es auch Signale für Herausforderungen im Zusammenhang mit der Bewältigung von Wachstum. In diesem Sinne wird die Gewinnung qualifizierter Arbeitskräfte von den meisten Unternehmen – und insbesondere von den binnenmarktorientierten – als die grösste Herausforderung in den nächsten 1–3 Jahren gesehen.

Der KMU-Strategiebarometer zeigt auf, wie Schweizer KMU sich gegenüber Kunden und Wettbewerbern profilieren wollen und mit welchen strategischen Stossrichtungen sie die Entwicklung des Unternehmens im Wettbewerb vorantreiben wollen.

Über alle Branchen hinweg steht die hohe Qualität als Profilierungsdimension an erster Stelle. Die hohe Lieferbereitschaft und -zuverlässigkeit folgt an zweiter Stelle und wird häufig im Kontext des zunehmenden Margen-, Kunden- und Lieferantendrucks als hochrelevant bezeichnet. Mit deutlichem Abstand geringste Bedeutung hat eine Profilierung über einen niedrigen Preis.

Die wettbewerbsstrategische Ausrichtung variiert allerdings je nach Branche. Spielt das umfangreiche Leistungsprogramm im Bereich Handel, Verkehr eine bedeutende Rolle, so sind es etwa im Bau die kundenindividuellen Lösungen und der – im Branchenvergleich am höchsten bewertete – niedrige Preis.

Bezüglich ihres Geschäftsportfolios sagen über 40% der Unternehmen, dass der Ausbau ihres Kerngeschäfts sowie Produktentwicklungen für bestehende Kunden als strategische Stossrichtungen eine hohe Relevanz hätten. Bezüglich der Konsolidierung oder Re-Fokussierung auf das Kerngeschäft sind es knapp über 30%. Die expansionsorientierten Stossrichtungen sind vor dem Hintergrund der Wirtschaftskrise der letzten 2–3 Jahre interessanterweise die «Relevanzgewinner».

Bezüglich ihrer Wertschöpfungskette steht mit deutlichem Abstand für die meisten Unternehmen die Steigerung der Prozessqualität (66.9%) als Stossrichtung im Vordergrund. Im Verbund mit der Reduktion der Leistungserstellungskosten und der Verwaltungskosten geben damit die Unternehmen eine Antwort auf den zunehmenden Rentabilitätsdruck, wobei gleichzeitig auch ein Ausbau der Marketing- und Vertriebsaktivitäten als hochrelevant erachtet wird. Diese vier Stossrichtungen haben im Zuge der Wirtschaftskrise der letzten 2–3 Jahre auch in den Augen der meisten Unternehmen an Relevanz gewonnen.

Bezüglich wichtiger Befähigungsfaktoren wird der Stossrichtung der Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden von fast 55% der Unternehmen eine hohe Relevanz zugemessen. Dies sind deutlich mehr als die 20% der Unternehmen, die die Rekrutierung qualifizierter ausländischer Arbeitskräfte für die Schweiz als hochrelevant einstufen. Die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden sowie der Ausbau der IT-/EDV-Unterstützung der Geschäftsaktivitäten hat aus Sicht von rund 17% der Unternehmen an Bedeutung gewonnen.

Die strategische Unternehmensentwicklung kann nicht nur aus eigener Kraft, sondern auch mittels externer Unterstützung vorangetrieben werden. Im Vordergrund stehen dabei für die befragten Unternehmen der Ausbau von Partnerschaften in der Produktion/Leistungserstellung sowie im Vertrieb, wobei etwa jedes fünfte Unternehmen sagt, dass Produktionspartnerschaften vor dem Hintergrund der Wirtschaftskrise der letzten 2–3 Jahre an Bedeutung gewonnen habe. Zukäufe von Unternehmensanteilen werden insgesamt als wichtiger erachtet als Verkäufe.

Wie betreiben die befragten Unternehmen ihre Strategiearbeit? Etwa in jedem siebten Unternehmen werden strategische Entscheidungen nicht im Rahmen eines regelmässigen, systematisierten Strategieprozesses getroffen. Je grösser die Unternehmen – gemessen an der Anzahl Mitarbeitenden – sind, desto eher kommt ein regelmässiger, systematisierter Prozess zum Einsatz. Fakten und Zahlen spielen insgesamt eine wichtigere Rolle im Strategieprozess als Intuition und Erfahrungswissen, in der Investitionsgüterindustrie halten sich die beiden interessanterweise gerade etwa die Waage.

Entlang eines idealtypischen Strategieprozesses erachten die Unternehmen die folgenden Aktivitäten als die relevantesten: In der Phase der strategischen Analyse steht die systematische Analyse und Beurteilung der eigenen Fähigkeiten und Ressourcen im Vordergrund; in der Phase der Strategieformulierung und -auswahl sind es die Entwicklung einer Vision/Mission sowie die Definition langfristiger Finanzziele; bei der Strategieumsetzung ist es die Verknüpfung anderer Führungsinstrumente und -systeme mit der Strategie sowie die systematisierte Erfolgskontrolle.

Während die hohe Relevanz dieser Tätigkeiten branchenübergreifend anerkannt ist, gibt es zwischen den Branchen deutliche Unterschiede bezüglich der Tätigkeiten, die vor dem Hintergrund der Wirtschaftskrise an Bedeutung gewonnen haben. In der Investitionsgüterindustrie rücken z.B. die Entwicklung und Bewertung möglicher strategischer Optionen in den Augen von 20.5% der Unternehmen stärker in den Vordergrund, während es im Bau die regelmässige Analyse des Marktumfeldes ist (23.8%).

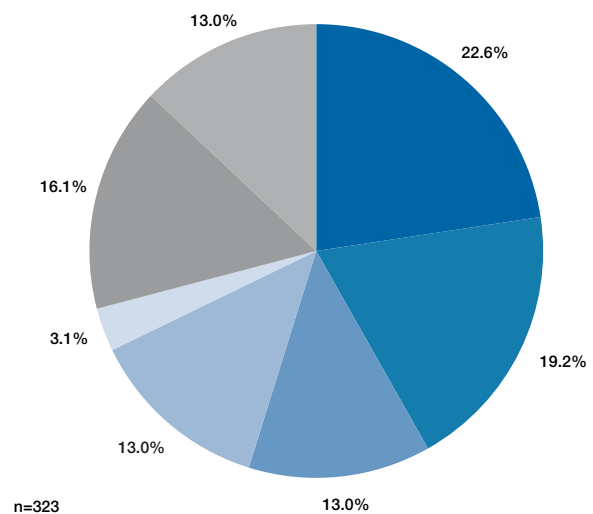
Zielsetzung der Befragung und teilnehmende Unternehmen

Der nach 2009 zum zweiten Mal erhobene KMU-Strategiebarometer hat zum Ziel, eine Standortbestimmung bezüglich der folgenden Fragen vorzunehmen:

- Wie nehmen die Unternehmen die Entwicklung ihres Wettbewerbsumfelds wahr?
- Welche Profilierung im Wettbewerb wird angestrebt?
- Welche strategischen Stossrichtungen werden eingeschlagen?
- Wie sieht die in den Unternehmen betriebene Strategiearbeit aus?
- Welche Bereiche der strategischen Ausrichtung und der Strategiearbeit haben auf Grund der Wirtschaftskrise der letzten 2–3 Jahre aus Sicht der Unternehmen an Relevanz gewonnen oder verloren?

Die Befragung der Unternehmen erfolgte im Juni 2011. 1681 Unternehmen aus den in Abbildung 1 ersichtlichen Branchen wurden zufällig ausgewählt und telefonisch kontaktiert. 1202 Unternehmen zeigten ein grundsätzliches Interesse und erhielten per E-Mail einen Link auf den Online-Fragebogen zugeschickt. 323 (=n) gültige Fragebogen sind letztlich in die vorliegende Auswertung eingeflossen. Die Befragung beanspruchte pro Teilnehmer durchschnittlich 20 Minuten.

Abbildung 1: Branchenzusammensetzung der teilnehmenden Unternehmen (n=323)



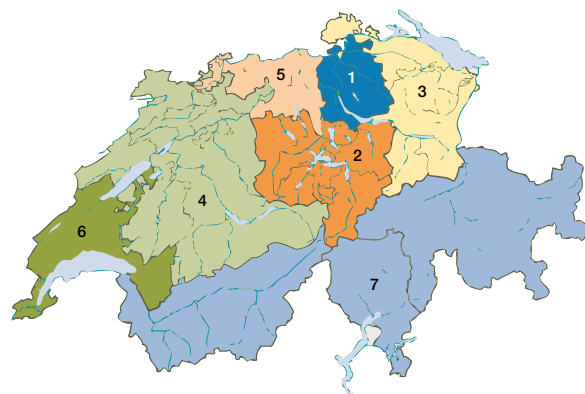
- Investitionsgüterindustrie:
Metall-, Fahrzeug- und Maschinenbau, Herstellung von Elektrogeräten und Kunststoffwaren, Feinmechanik, Chemie, Pharma.
- Gewerbe, übrige Industrie:
Nahrungsmittelproduktion, Holz- und Papierindustrie, Druck und Verlag, Möbel- und Schmuckherstellung, Recycling.
- Baugewerbe:
Hoch- und Tiefbau, Ausbaugewerbe, Bauinstallationen.
- Handel, Verkehr:
Detail- und Grosshandel, Autogewerbe, Personen- und Gütertransport, Reisebüros.
- Tourismus, Unterhaltung:
Kulturveranstalter, Hotels, Restaurants.
- Gesundheits-, Sozial- und Bildungswesen:
Ärzte, Therapeuten, Spitäler, Heime, Krippen, Schulen.
- Unternehmensbezogene Dienstleistungen:
Informatik, Beratung, Kommunikation, Architekten und Ingenieure.

Im Rahmen der Zufallsstichprobe wurden nur Unternehmen kontaktiert, von denen angenommen wurde, dass sie nicht weniger als 50 und nicht mehr als 500 Mitarbeitende beschäftigen. Auf eine «strenge» Beschränkung der Befragung gemäss der gängigen Definition von Klein- und Mittelbetrieben (bis 250 Mitarbeitende) wurde demnach verzichtet. Entsprechend rechneten sich die Studienteilnehmer den folgenden Grössenkategorien zu:

- 11.1%: <50 Mitarbeitende,
- 65.4%: 50–249 Mitarbeitende,
- 10.5%: 250–499 Mitarbeitende,
- 13%: >500 Mitarbeitende.

Für die Befragung wurden ausschliesslich Unternehmen mit Standort in der Deutschschweiz kontaktiert. Der Hauptsitz dieser Firmen befindet sich in den Wirtschaftsregionen gemäss Abbildung 2.

Abbildung 2: Hauptsitz der teilnehmenden Firmen



1: Zürich, 109 Unternehmen
2: Zentralschweiz, 59 Unternehmen
3: Ostschweiz, 85 Unternehmen
4: Espace Mittelland, 27 Unternehmen
5: Nordwestschweiz, 43 Unternehmen
6/7: Übrige Schweiz, 0 Unternehmen

Für die Befragung wurden vorwiegend Personen kontaktiert, die als Eigentümer, Geschäftsleitungsmitglied oder in anderer Funktion mit strategischen Fragestellungen in ihrem Unternehmen betraut sind. 14% gaben an, Eigentümer des Unternehmens zu sein. 56% sind Mitglied der Geschäftsleitung, 21% in einer anderen leitenden Funktion tätig und 9% sind Mitarbeitende ohne Führungsfunktion.

Wettbewerbsumfeld der Schweizer KMU

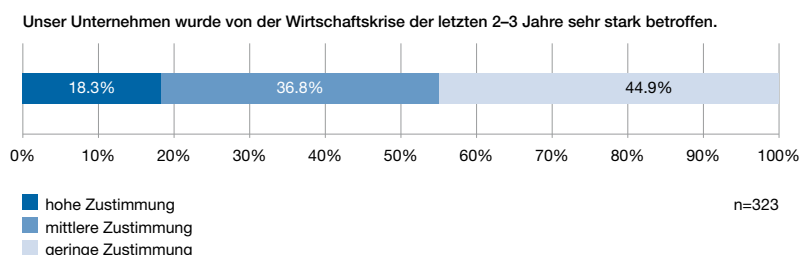
Das Wirtschaftsumfeld der letzten Jahre war für Schweizer KMU von grossen Unsicherheiten geprägt. Durch die bekannten Fehlentwicklungen auf dem US-amerikanischen Immobilienmarkt und der darauffolgenden Finanzkrise im Banken- und Versicherungssektor wurde spätestens seit dem zweiten Halbjahr 2008 auch die Realwirtschaft weltweit von der Krise erfasst. In der Schweiz führte dies zu vier Quartalen mit rückläufiger BIP-Entwicklung. Als sich abgestützt auf eine robuste Inlandnachfrage und eine sich belebende Exportentwicklung gute Erholungstendenzen abzeichneten, begann sich ab Anfang 2010 eine neue Krise zu entwickeln: Die Anstrengungen zur Bewältigung der Finanz- und Wirtschaftskrise brachten den Finanzhaushalt verschiedener europäischer Staaten in eine bedrohliche Schieflage. Die daraus entstehende europäische Schuldenkrise führte dazu, dass der Euro gegenüber dem Schweizer Franken seit Anfang 2010 kontinuierlich an Wert verlor. Diese Entwicklung hat insbesondere im zweiten und dritten Quartal 2011 z.T. dramatische Züge angenommen und den Schweizer Bundesrat und die Schweizerische Nationalbank (SNB) veranlasst, Unterstützungsmassnahmen zu planen. Insbesondere die – nach der Datenerhebung für

diese Studie erfolgte – Bekanntgabe eines Franken-Euro-Mindestwechselkurses, den die SNB verteidigen will, hat den Schweizer Unternehmen wieder mehr Planungssicherheit gegeben. Das internationale Wirtschaftsumfeld von Schweizer Unternehmen und damit früher oder später auch die Binnenwirtschaft ist also stark in Bewegung.

Sehr unterschiedliche Betroffenheit von der Krise der letzten 2–3 Jahre

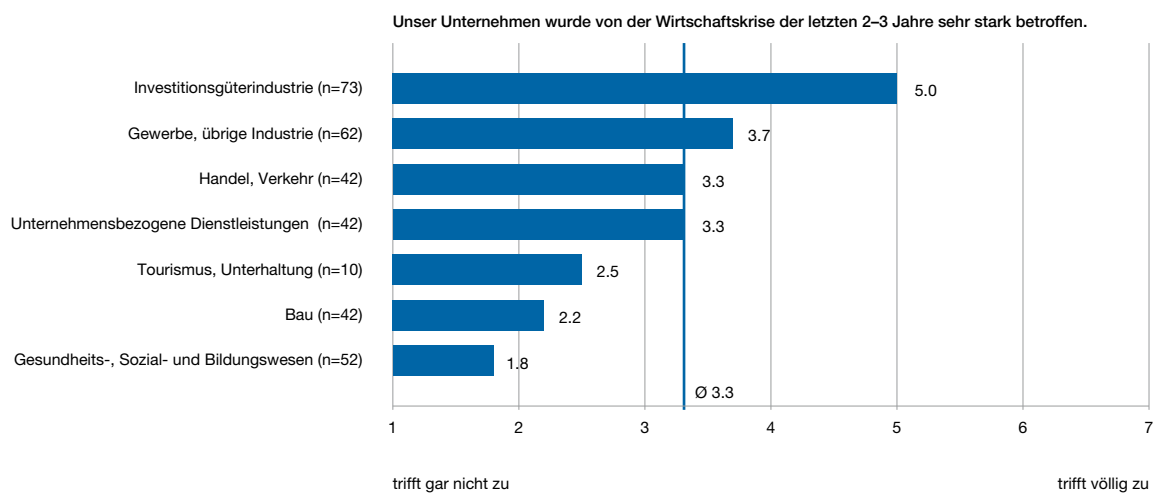
Als Einstiegsfrage wurde erhoben, ob die antwortenden Unternehmen von der Wirtschaftskrise der letzten 2–3 Jahre (2008–2009) sehr stark betroffen waren. 18.3% äusserten eine hohe Zustimmung zu dieser Aussage, der grösste Teil (44.9%) stimmte dieser Aussage aber in geringem Masse zu (vgl. Abbildung 3). In dieser Gruppe hat etwas weniger als die Hälfte davon geantwortet, von der Wirtschaftskrise überhaupt nicht betroffen gewesen zu sein. Auf einer Skala von 1 (= «trifft gar nicht zu») bis 7 (= «trifft völlig zu») lag der Mittelwert (MW) über alle Unternehmen hinweg mit 3.3 unter dem mittleren Skalenwert von 4 (vgl. Abbildung 4).

Abbildung 3: Betroffenheit von der Wirtschaftskrise der letzten 2–3 Jahre (2008/2009)



Bei einer Branchenbetrachtung zeigt sich, dass die Investitionsgüterindustrie am stärksten von der Wirtschaftskrise der letzten 2–3 Jahre betroffen war (MW = 5.0). Alle anderen Branchen liegen – zum Teil deutlich – unter dem mittleren Skalenwert von 4 (vgl. Abbildung 4).

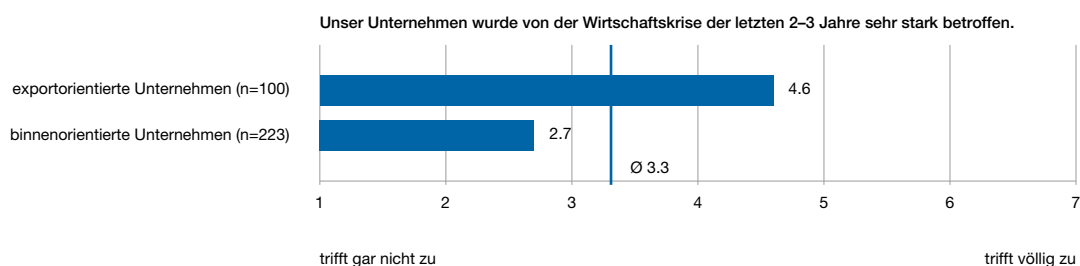
Abbildung 4: Betroffenheit von der Wirtschaftskrise nach Branche



Nicht überraschend äusserten die exportorientierten Unternehmen, zu denen ein grosser Teil der Investitionsgüterindustrie zählt, eine – statistisch hoch signifikante – höhere Betroffenheit als die binnenorientierten Unternehmen (vgl. Abbildung 5).¹

¹ Als exportorientiert werden Unternehmen im Folgenden dann bezeichnet, wenn diese mehr als 10% ihrer in der Schweiz produzierten Güter und Dienstleistungen im Ausland absetzen.

Abbildung 5: Betroffenheit von der Wirtschaftskrise nach Binnen- bzw. Exportorientierung

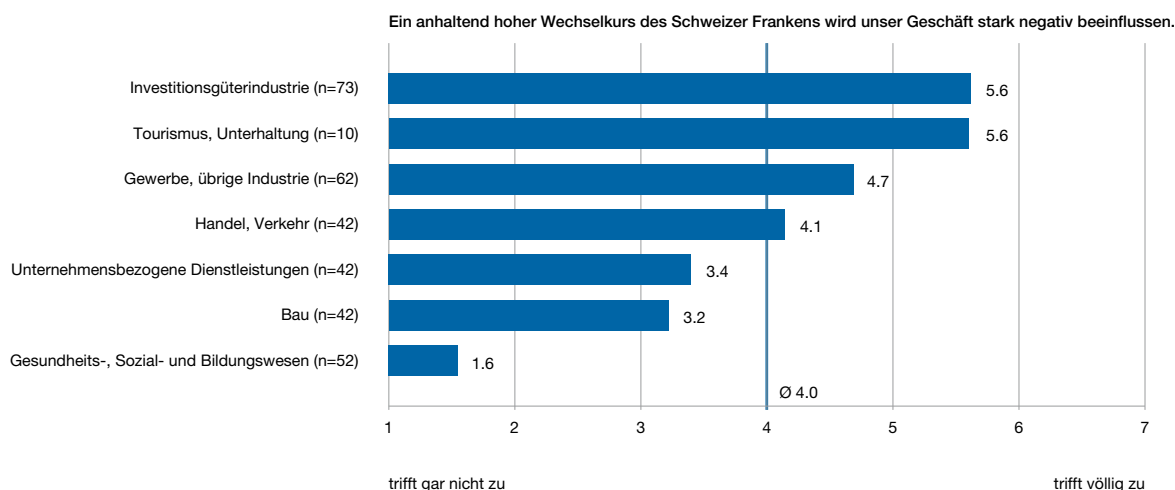


Höhere Betroffenheit von einer anhaltenden Frankenstärke

Mit der Frage, ob sich ein anhaltend hoher Wechselkurs des Schweizer Frankens stark negativ auf ihr Geschäft auswirken würde, wurde die Einschätzung der jüngsten Krise erhoben. Zum Erhebungszeitpunkt im Juni 2011 lag der Wechselkurs im Durchschnitt bei 1.21 CHF für einen Euro. Hier zeigt sich, dass neben der Investitionsgüter-

industrie insbesondere der Tourismus, aber auch Gewerbe, übrige Industrie sowie Handel, Verkehr eine überdurchschnittlich negative Betroffenheit erwarten (vgl. Abbildung 6). Kaum negativ betroffen ist das Gesundheits-, Sozial- und Bildungswesen. Erwartungsgemäss korreliert die Betroffenheit von einer anhaltenden Frankenstärke statistisch hoch signifikant positiv mit einer hohen Exportorientierung.

Abbildung 6: Betroffenheit von einem anhaltend hohen Franken-Wechselkurs



Wie beurteilen die Schweizer KMU nun über die unmittelbare Krise hinaus die Entwicklung ihres Wettbewerbsumfelds in ihrem Kerngeschäft in den nächsten 1–3 Jahren?

Rentabilitätsdruck, aber auch Wachstumsthemen als wichtige Herausforderungen im Wettbewerbsumfeld

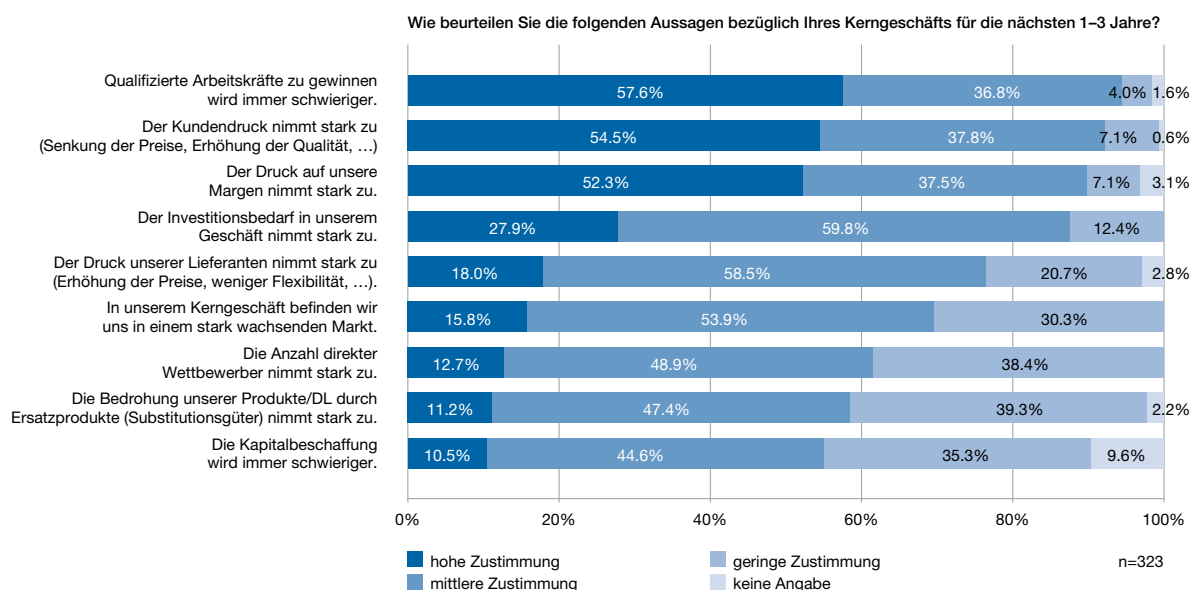
Die Daten zeigen, dass das Wettbewerbsumfeld aller teilnehmenden Unternehmen zum einen von einem zunehmenden Rentabilitätsdruck, zum anderen aber auch von einer Wachstumsherausforderung geprägt ist (vgl. Abbildung 7).

Am meisten beschäftigt die Unternehmen, dass es immer schwieriger wird, qualifizierte Arbeitskräfte zu gewinnen. Dieser Faktor hat gegenüber der ersten Durchführung des KMU-Strategiebarometers vor zwei Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Er hat den damals wesentlichsten Faktor des zunehmenden Margendrucks überholt.

Korrelationsrechnungen zeigen, dass qualifizierte Arbeitskräfte zu gewinnen insbesondere im Kontext eines stark wachsenden Kerngeschäfts als Herausforderung wahrgenommen wird und häufig auch im Verbund mit der Erhöhung des Investitionsbedarfs genannt wird. Die Kombination dieser Faktoren weist wesentlich auf eine Wachstumsherausforderung hin.

Der nach wie vor als sehr bedeutend eingestufte zunehmende Margendruck korreliert hoch mit dem zunehmenden Druck der Kunden auf Preissenkungen oder kosten erhöhende Qualitätssteigerungen. Er hängt aber auch zusammen mit einem höheren Druck seitens der Lieferanten, der sich etwa in höheren Preisen äussert sowie in der wachsenden Bedrohung durch Ersatzprodukte (Substitutionsgüter), die neben den direkten Wettbewerbern zusätzliche obere Grenzen bei der Preisfestlegung setzt.

Abbildung 7: Einschätzung des Wettbewerbsumfelds in den nächsten 1-3 Jahren



Unterschiede zwischen Binnen- und Exportorientierung

Binnenmarktorientierte Unternehmen schätzen die Entwicklung ihres Wettbewerbsumfelds anders ein als die exportorientierten Unternehmen (vgl. Tabelle 1). Es scheint, dass es die binnenmarktorientierten Unternehmen sind, die insgesamt das oben festgestellte Wachstumsthema stärker in den Vordergrund stellen. Die exportorientierten stimmen dagegen in höherem Masse Aussagen zu, die auf eine Verschärfung des Rentabilitätsdrucks hinweisen. Statistisch signifikant sind die Unterschiede zwischen binnenmarkt- und exportorientierten Unternehmen allerdings nur bei der Zustimmung bezüglich des wachsenden Margendrucks, der Zunahme des Lieferantendrucks und der zunehmenden Bedrohung durch Ersatzprodukte.

Tabelle 1: Einschätzung des Wettbewerbsumfelds in den nächsten 1–3 Jahren nach Binnen- bzw. Exportorientierung

Wie entwickelt sich das Wettbewerbsumfeld mit Blick auf Ihr Kerngeschäft für die nächsten 1–3 Jahre? (Mittelwerte; 1=trifft gar nicht zu; 7=trifft völlig zu; *= Unterschied ist statistisch signifikant)

	Binnenmarkt-orientiert (n=223)		Exportmarkt-orientiert (n=100)
Gewinnung qualifizierter Arbeitskräfte wird immer schwieriger	5.58		5.35
Margendruck nimmt stark zu	5.07	*	5.69
Druck von Kunden nimmt stark zu	5.17		5.47
Investitionsbedarf nimmt stark zu	4.46		4.39
Druck von Lieferanten nimmt stark zu	3.87	*	4.41
Markt im Kerngeschäft wächst stark	3.73		3.53
Anzahl direkter Wettbewerber nimmt stark zu	3.49		3.29
Kapitalbeschaffung wird immer schwieriger	3.37		3.29
Bedrohung durch Ersatzprodukte nimmt stark zu	3.13	*	3.67

Wettbewerbsumfeld in den untersuchten Branchen

Die Beurteilung des Wettbewerbsumfelds variiert von Branche zu Branche (vgl. Abbildung 8), wobei hier jeweils auch die unterschiedliche Binnenmarkt- bzw. Exportmarktorientierung in den Branchen durchschlägt.

- Das binnenmarktorientierte Gesundheits-, Sozial- und Bildungswesen ist die Branche mit der höchsten Zustimmung zu der Aussage, dass der Markt stark wachse. Gleichzeitig stimmen die Unternehmen dieser Branchen am höchsten zu, dass der Investitionsbedarf stark zunehme. Diese Wachstumsindikatoren bedeuten gleichzeitig aber auch ein überdurchschnittliches Problem bei der Gewinnung qualifizierter Arbeitskräfte. Bei fast allen anderen Wettbewerbsumfeldindikatoren weisen die Unternehmen dieser Branchen im Vergleich zu allen antwortenden Unternehmen die geringste Zustimmung auf.
- Anbieter von unternehmensbezogenen Dienstleistungen weichen in ihrer Einschätzung der Entwicklung des Wettbewerbsumfelds kaum von der Grundgesamtheit ab. Die im Branchenvergleich jeweils tiefste Zustimmung bezüglich zunehmenden Investitionsbedarfs und zunehmender Schwierigkeiten bei der Kapitalbeschaffung ist vor dem Hintergrund des Charakters ihres Geschäfts gut nachvollziehbar.
- Im Bereich Tourismus, Unterhaltung ist – wenn auch bei kleinen Fallzahlen – interessant zu beobachten, dass in dieser Branche die Aussage, dass die Kapitalbeschaffung immer schwieriger werde und die Anzahl direkter Wettbewerber stark zunehme, die höchste Zustimmung findet. Auch in dieser Branche wird die Suche nach qualifizierten Arbeitskräften als immer schwieriger empfunden – im Branchenvergleich ist die Zustimmung zu dieser Aussage im Bereich Tourismus, Unterhaltung aber die tiefste.
- Unternehmen im Bereich Handel, Verkehr spüren sowohl den Druck der Kunden als auch den Druck der Lieferanten im Branchenvergleich überdurch-

schnittlich und sehen sich nicht in einem stark wachsenden Markt. Dies spiegelt sich dann auch in dem hohen Margendruck wider. Auch fühlen sich die Unternehmen dieser Branchen stärker von Ersatzprodukten bedroht.

- Die Wettbewerbsentwicklung im Bau ist durch die folgenden drei Faktoren geprägt, die von den Bauunternehmen im Branchenvergleich alle die höchste Zustimmung erhalten haben: Schwierigkeiten, qualifizierte Arbeitskräfte zu gewinnen, der zunehmende Margendruck sowie der zunehmende Kundendruck. Zudem ist der Bau stärker als die meisten anderen Branchen von einer Zunahme der direkten Wettbewerber betroffen.
- In Gewerbe, übrige Industrie fällt insbesondere der tiefste Zustimmungswert bezüglich des wachsenden Markts im Kerngeschäft auf. Auch das Gewerbe spürt stark einen zunehmenden Druck auf die Margen und anspruchsvoller werdende Kunden. Im Branchenvergleich eine höhere Zustimmung erhält im Gewerbe auch die Bedrohung durch Ersatzprodukte, der wachsende Lieferantendruck sowie die Erhöhung der Anzahl direkter Konkurrenten
- Die Entwicklung in der Investitionsgüterindustrie ist von einem zunehmenden Margen- und Kundendruck geprägt. Im Branchenvergleich fällt auf, dass hier der Anstieg des Drucks von Seiten der Lieferanten als am höchsten wahrgenommen wird.

Es zeigt sich, dass unterschiedliche Bereiche der Schweizer Wirtschaft sich mit sehr unterschiedlichen Herausforderungen in der Entwicklung des Wettbewerbsumfelds konfrontiert sehen. Wachstumsherausforderungen des Gesundheits-, Sozial- und Bildungswesens stehen neben den Herausforderungen z.B. im Bau, in der Investitionsgüterindustrie oder im Gewerbe, bei einer wachsenden Wettbewerbsintensität die Rentabilität des eigenen Geschäfts zu sichern.

**Abbildung 8: Einschätzung des Wettbewerbsumfelds
in den untersuchten Branchen**



Mittelwerte der Branche im Vergleich zum Gesamtdurchschnitt;
1=trifft gar nicht zu, 7=trifft völlig zu

- Qualifizierte Arbeitskräfte zu gewinnen wird immer schwieriger.
- Der Druck auf unsere Margen nimmt stark zu.
- Der Kundendruck nimmt stark zu.
- Der Investitionsbedarf in unserem Geschäft nimmt stark zu.
- Der Druck unserer Lieferanten nimmt stark zu.
- In unserem Kerngeschäft befinden wir uns in einem stark wachsenden Markt.
- Die Anzahl direkter Wettbewerber nimmt stark zu.
- Die Kapitalbeschaffung wird immer schwieriger.
- Die Bedrohung unserer Produkte/DL durch Ersatzprodukte nimmt stark zu.

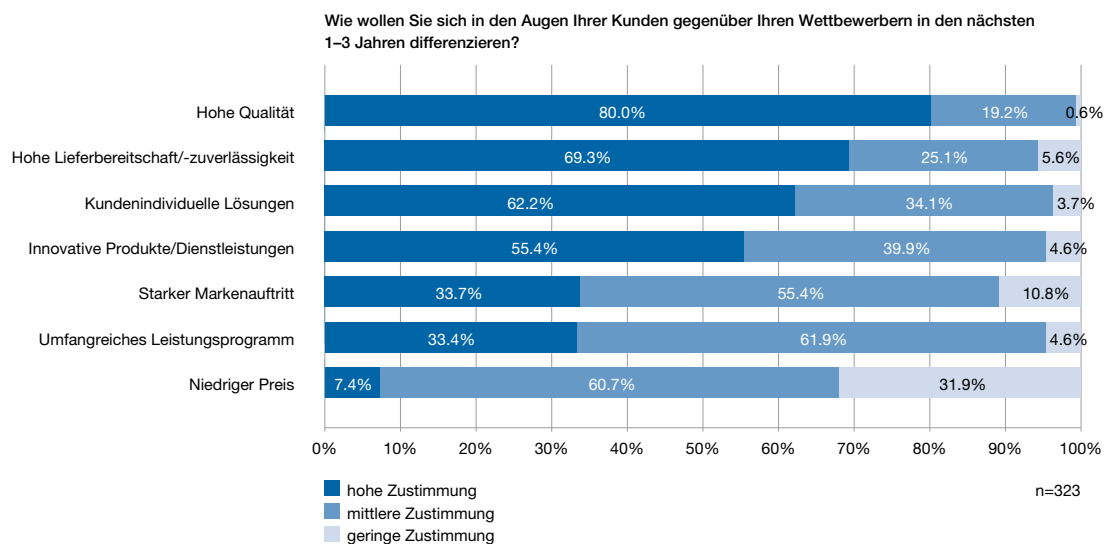
Wettbewerbsstrategien

Wie wollen die Schweizer KMU den Herausforderungen in ihrem Wettbewerbsumfeld begegnen? Um diese Frage zu beantworten, muss die Blickrichtung zuerst dorthin gehen, wo jedes Unternehmen sein Geld verdient: zu den Kunden. Mit welchen Angebotsausprägungen wollen sich die Unternehmen in den Augen ihrer Kunden gegenüber ihren Wettbewerbern profilieren?

Hohe Qualität steht an erster Stelle

Schweizer Unternehmen setzen auf hohe Qualität (vgl. Abbildung 9). 80% der KMU sagen, dass die Profilierung gegenüber den Kunden durch eine hohe Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen hohe Relevanz habe. Interessant ist zu sehen, dass diese Ausrichtung statistisch hochsignifikant mit der Beurteilung der Unternehmen bezüglich des Marktwachstums im Kerngeschäft verknüpft ist. Die Unternehmen scheinen also darauf zu setzen, ihre Position in einem Wachstumsumfeld primär über die hohe Qualität sichern zu können.

Abbildung 9: Strategische Ausrichtung im Wettbewerb



Hohe Lieferbereitschaft/-zuverlässigkeit an zweiter Stelle

An zweiter Stelle der Profilierung steht die hohe Lieferbereitschaft und Lieferzuverlässigkeit. Hohe Relevanzwerte in dieser Profilierungsdimension gehen statistisch signifikant einher mit einer hohen Zustimmung zu den Aussagen, dass der Margendruck, der Kundendruck sowie der Lieferantendruck stark zunehmen. Qualität und Lieferbereitschaft/-zuverlässigkeit sind insgesamt die zwei Profilierungsbereiche mit der höchsten Relevanz.

Auch starker Fokus auf kundenindividuelle Lösungen und Innovation

Für deutlich über 50% der antwortenden Unternehmen sind auch das Angebot kundenindividueller Lösungen sowie die Bereitstellung innovativer Produkte und Dienstleistungen von sehr hoher Relevanz. Deutlich weniger Unternehmen sehen künftig primär Chancen, über einen starken Markenauftritt oder ein umfangreiches Leistungsprogramm im Wettbewerb zu gewinnen.

Nur wenige wollen sich über den niedrigen Preis profilieren


Nur 7% der Unternehmen messen für ihre Profilierung im Wettbewerb einem niedrigen Preis eine sehr hohe Relevanz bei. Gleichzeitig ist der niedrige Preis der Profilierungsbereich, den der höchste Anteil von Unternehmen (31.9%) als kaum relevant für sich erachtet. Interessanterweise zeigen die Daten, dass eine Profilierung über einen niedrigen Preis nur mit dem Fokus auf hohe Qualität – statistisch signifikant – negativ korreliert, d.h. je höher die Relevanzwerte eines niedrigen Preises sind, desto tiefer sind sie bei den befragten Unternehmen bezüglich einer hohen Qualität. Hohe Relevanzwerte beim niedrigen Preis sind aber positiv korreliert mit einer hohen Relevanz, einer hohen Lieferbereitschaft/-zuverlässigkeit und einem umfangreichen Leistungsprogramm.

Keine statistisch signifikanten Unterschiede zwischen binnen- und exportorientierten Unternehmen

Während bei der Einschätzung des Wettbewerbsumfeldes statistisch signifikante Unterschiede zwischen binnen- und exportmarktorientierten Unternehmen festgestellt werden konnten, unterscheiden sich die Wettbewerbsstrategien bezüglich keiner Profilierungsdimension statistisch signifikant (vgl. Tabelle 2). Bezüglich der Qualitätsausrichtung liegen die beiden Gruppen sehr nahe beieinander. Von der Tendenz her scheinen die mit einem insgesamt eher höheren Rentabilitätsdruck konfrontierten exportorientierten Unternehmen stärker auf eine hohe Lieferbereitschaft/-zuverlässigkeit, kundenindividuelle Lösungen sowie Innovation zu setzen. Das umfangreiche Leistungsprogramm, der starke Markenauftritt und der niedrige Preis werden hingegen im Vergleich mit binnenmarktorientierten Unternehmen als weniger relevant erachtet. Bezüglich der geringeren Relevanz des starken Markenauftritts wäre es interessant zu untersuchen, ob dies auch bedeutet, dass der «Swissness»-Faktor allenfalls zu wenig systematisch genutzt wird.

Tabelle 2: Strategische Ausrichtung nach Binnen- bzw. Exportorientierung

Wie wollen Sie sich in den Augen der Kunden gegenüber Ihren Wettbewerbern in den nächsten 1–3 Jahren profilieren?
(Mittelwerte; 1=keine Relevanz; 7=höchste Relevanz)

	Binnenmarkt-orientiert (n=223)		Exportmarkt-orientiert (n=100)
Hohe Qualität	6.1		6.2
Hohe Lieferbereitschaft/ -zuverlässigkeit	5.6		5.8
Kundenindividuelle Lösungen	5.6		5.7
Innovative Produkte / Dienstleistungen	5.3		5.6
Umfangreiches Leistungsprogramm	4.9		4.7
Starker Markenauftritt	4.8		4.5
Niedriger Preis	3.4		3.2

Strategische Ausrichtung in den untersuchten Branchen

Bei einer Branchenbetrachtung fallen die folgenden Unterschiede auf (vgl. Tabelle 3):

- In Handel, Verkehr sind die selbst gesetzten Ansprüche über die verschiedenen Profilierungsdimensionen durchwegs hoch – bei vier der sieben abgefragten Profilierungsdimensionen weisen diese Branchen die höchsten Relevanzwerte auf.
- Die Bauwirtschaft liegt nur bezüglich Innovation unter dem Gesamtdurchschnitt, bei allen anderen Dimensionen weist die Branche im Quervergleich höhere Relevanzwerte auf. Auffallend sind insbesondere der Fokus auf kundenindividuelle Lösungen und der mit Abstand höchste Relevanzwert beim niedrigen Preis.

Die Unternehmen der Baubranche scheinen daher tendenziell bestrebt zu sein, Kundenwert sowohl durch Differenzierung als auch über tiefe Preise zu schaffen.

- Im Gesundheits-, Sozial- und Bildungswesen erfolgt die Profilierung insbesondere über die Qualität, flankiert von kundenindividuellen Lösungen und Innovation. Ein niedriger Preis wird als weniger relevant eingestuft. Hier besteht auf Grund der Marktgegebenheiten sicher auch eine geringere Handlungsnotwendigkeit als in anderen Branchen.
- In der Branche der unternehmensbezogenen Dienstleistungen steht auch die Profilierung über die Qualität im Vordergrund, begleitet von hohen Relevanzwerten auch der anderen Dimensionen. Der niedrige Preis weist in dieser Branche im Quervergleich den geringsten Relevanzwert auf. Dies hängt sicher auch damit zusammen, dass die Vergleichbarkeit des Preis-Leistungs-Verhältnisses schwieriger ist als in anderen Branchen.
- Die Investitionsgüterindustrie und Gewerbe, übrige Industrie verfolgen grundsätzlich ein sehr ähnliches Muster zur Profilierung, wobei in der Investitionsgüterindustrie die Relevanzwerte bezüglich hoher Qualität, Lieferbereitschaft/-zuverlässigkeit und niedrigem Preis leicht höher sind. Vielleicht etwas überraschend ist, dass die Innovation im Vergleich zu den anderen Profilierungsdimensionen in der Investitionsgüterindustrie nicht mehr Gewicht erhält.
- Wegen der kleinen Fallzahlen sind Aussagen zu Tourismus, Unterhaltung schwierig. Die Relevanzwerte liegen bis auf zwei Profilierungsdimensionen ziemlich deutlich unter den Durchschnittswerten. Nur beim starken Markenauftritt setzen die Unternehmen dieser Branchen im Quervergleich leichte Akzente. Auch der niedrige Preis spielt in diesen Branchen gegenüber den anderen Dimensionen eine wichtigere Rolle.

Die Ergebnisse zur strategischen Ausrichtung deuten insgesamt darauf hin, dass die teilnehmenden Unternehmen auch in Zukunft auf die traditionell mit Schweizer Unternehmen verbundenen Differenzierungsmerkmale setzen: hohe Qualität in Produkten und Dienstleistungen, hohe Berechenbarkeit, wie sie etwa in einer hohen Lieferbereitschaft und -zuverlässigkeit zum Ausdruck kommt, auf Kundenbedürfnisse zugeschnittene Lösungen sowie Innovation. Der niedrige Preis allein steht nicht im Vordergrund, sondern unterstützt allenfalls die primär verfolgte Profilierung.

Tabelle 3: Strategische Ausrichtung nach Branchen

Wie wollen Sie sich in den Augen der Kunden gegenüber Ihren Wettbewerbern in den nächsten 1–3 Jahren profilieren?
(Mittelwerte; 1=keine Relevanz; 7=höchste Relevanz) (die höchsten Mittelwerte je Profilierungsdimension sind jeweils fett hervorgehoben)

	Durchschnitt über alle Branchen (n=323)	Investitionsgüterindustrie (n=73)	Gewerbe, übrige Industrie (n=62)	Bau (n=42)	Handel, Verkehr (n=42)	Tourismus, Unterhaltung (n=10)	Gesundheits-, Sozial- und Bildungswesen (n=52)	Unternehmensbezogene Dienstleistungen (n=42)
Hohe Qualität	6.1	6.2	6.0	6.1	6.1	5.5	6.3	6.3
Hohe Lieferbereitschaft/-zuverlässigkeit	5.7	6.1	5.9	5.9	6.1	4.8	4.3	5.8
Kundenindividuelle Lösungen	5.6	5.6	5.7	6.0	5.8	4.2	5.3	5.6
Innovative Produkte/Dienstleistungen	5.4	5.5	5.6	5.2	5.6	4.6	5.0	5.4
Umfangreiches Leistungsprogramm	4.8	4.7	4.8	5.0	5.2	4.3	4.7	4.9
Starker Markenauftritt	4.7	4.6	4.5	5.1	5.1	4.9	4.2	4.9
Niedriger Preis	3.4	3.4	3.2	4.2	3.4	3.5	3.1	3.1

Strategische Stossrichtungen

Über die Profilierungsdimensionen kommt zum Ausdruck, wie die Unternehmen den Wettbewerb um den Kunden gewinnen wollen. Diese kundenorientierte Ausrichtung muss durch weitere Stossrichtungen konkretisiert werden, um die angestrebte Entwicklung des Unternehmens zu realisieren. So stehen etwa folgende Fragen bzw. Entscheidungen im Vordergrund:

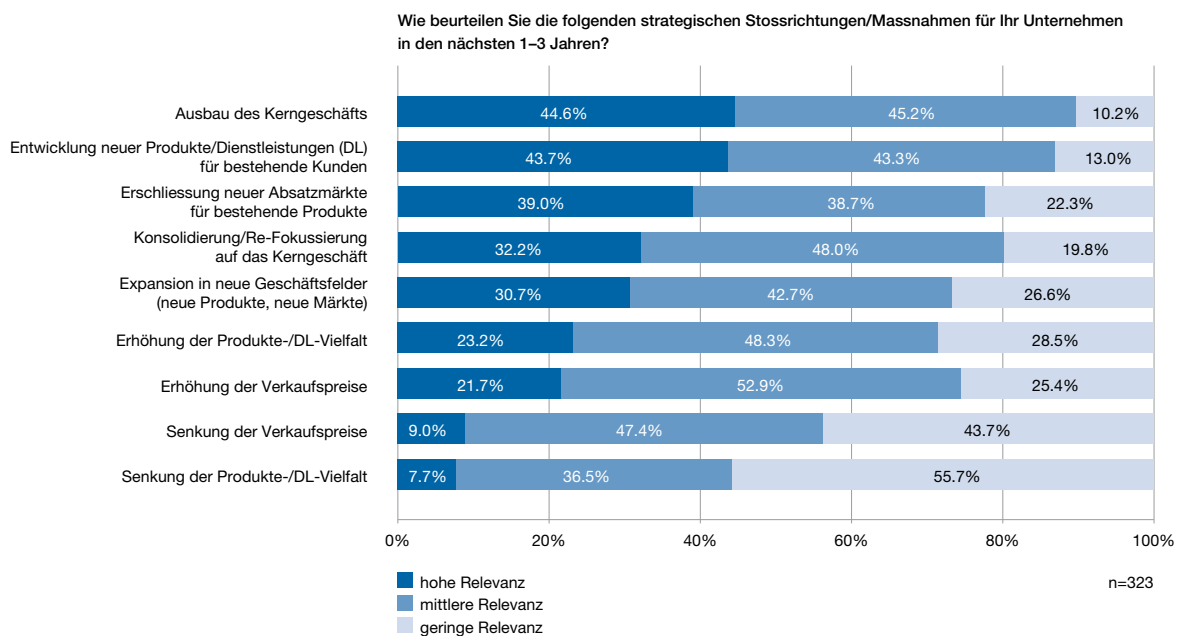
- Welchen Stellenwert hat das Kerngeschäft verglichen mit weiteren Wachstumsmöglichkeiten? Wie soll das Portfolio weiterentwickelt werden?
- Wie soll die Erstellung der eigenen Leistung über die Gestaltung der Wertschöpfungskette optimiert werden?
- Welche Bedeutung haben dabei wichtige Befähigungsfaktoren wie z.B. gut ausgebildete Mitarbeitende oder eine auf das Geschäft ausgerichtete IT?
- Welche Rolle spielen neben internen Formen der Unternehmensentwicklung externe Formen wie Partnerschaften/Allianzen oder Zu- und Verkäufe von Unternehmensteilen?

Fragen zur Relevanz dieser Stossrichtungen wurden den teilnehmenden Firmen mit einem Fokus auf die nächsten 1–3 Jahre gestellt. Zusätzlich wurde jeweils erhoben, ob eine bestimmte Stossrichtung vor dem Hintergrund der in der Wirtschaftskrise der letzten 2–3 Jahre gemachten oder bei anderen beobachteten Erfahrungen an Relevanz gewonnen oder verloren hat.

Geschäftsportfolio: Der Fokus liegt auf der Entwicklung aus dem Kerngeschäft heraus

Dem Ausbau des Kerngeschäfts sowie der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen für bestehende Kunden (Produktentwicklung) messen je über 40% der Unternehmen eine hohe Relevanz zu (vgl. Abbildung 10). Eine Marktentwicklung, d.h. die Erschließung neuer Absatzmärkte für bestehende Produkte wird von 39% der Unternehmen als hochrelevant erachtet. Diese drei Stossrichtungen weisen deutlich auf offensive, expansionsorientierte Pläne hin. Doch wird auch – mit etwas weniger hohen Relevanzwerten – die Konsolidierung und Re-Fokussierung auf das Kerngeschäft als Stossrichtung genannt. Die mit am meisten unternehmerischem Risiko verbundene Expansion in neue Geschäftsfelder, in denen sowohl Kundenbeziehungen neu aufgebaut als auch neue Produkte entwickelt werden müssen (Diversifikation), ist für 30.7% der Unternehmen von hoher Bedeutung. Insgesamt wird in den Geschäftsaktivitäten die Produktvielfalt eher erhöht als gesenkt und Preiserhöhungen werden als wichtiger erachtet als Preissenkungen.

Abbildung 10: Stossrichtungen bezüglich Geschäftsportfolio



Für ca. $\frac{1}{4}$ der befragten Unternehmen hat sich an der Relevanz dieser Stossrichtungen auf Grund der Wirtschaftskrise der letzten 2–3 Jahre nichts geändert. Es ist interessant zu sehen, welche Stossrichtungen die Unternehmen auf Grund ihrer Erfahrungen in der Wirtschaftskrise für die Zukunft stärker verfolgen wollen.

Expansionsorientierte Stossrichtungen als «Relevanzgewinner» vor dem Hintergrund der Wirtschaftskrise

Insgesamt sagen deutlich mehr Unternehmen, dass sich die Relevanz von expansionsorientierten Stossrichtungen bezüglich des Geschäftsportfolios auf Grund der Wirtschaftskrise eher erhöht als reduziert hat (vgl. Abbildung 11). An der Spitze steht mit 21.4% Zustimmung die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen für bestehende Kunden (Produktentwicklung). Wenig unter 20%

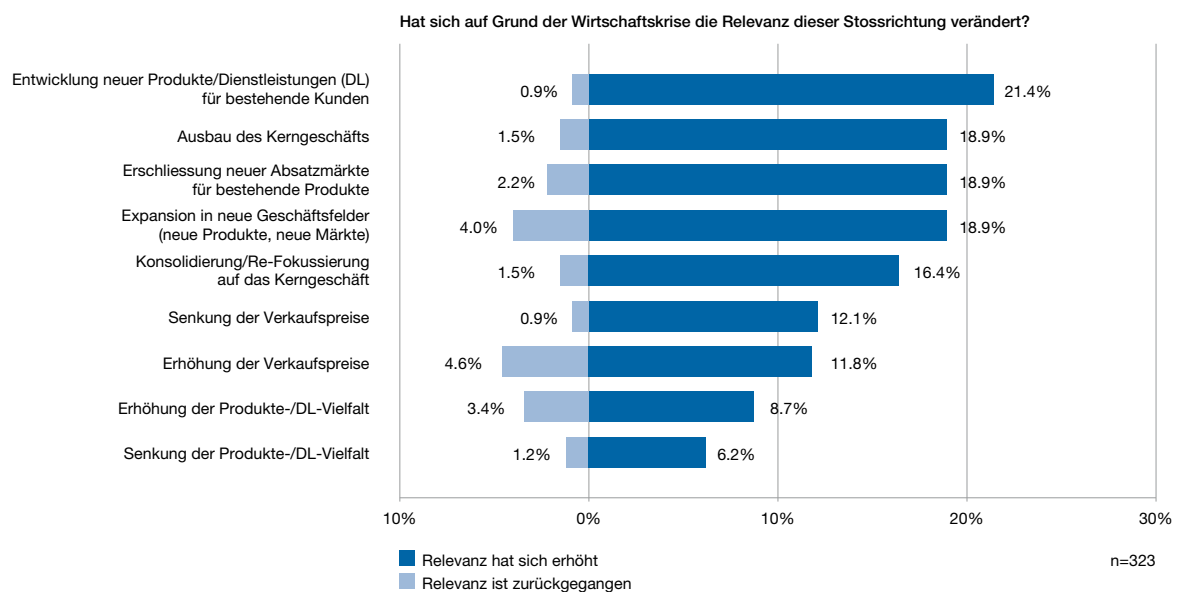
Zustimmung erhalten die anderen wachstumsorientierten Stossrichtungen wie Ausbau des Kerngeschäfts, Marktentwicklung und Expansion in neue Geschäftsfelder. Die letztgenannte Stossrichtung ist allerdings auch jene, der – wenn auch auf tiefem Niveau – vergleichsweise ein hoher Anteil der Unternehmen (4%) eine geringere Relevanz zumessen. Die eher defensiv zu wertende Konsolidierung/Re-Fokussierung des Kerngeschäfts hat für 16.4% an Bedeutung gewonnen.

Ein interessantes Ergebnis zeigt sich bei der Veränderung der Relevanz der Stossrichtungen, Verkaufspreise zu erhöhen bzw. zu senken. Für beide Stossrichtungen sagen jeweils rund 12% der Unternehmen, dass vor dem Hintergrund der Wirtschaftskrise der letzten 2–3 Jahre die Relevanz zugenommen habe, wobei die Erhöhung von Verkaufspreisen gleichzeitig in den Augen von mehr Un-

ternehmen an Bedeutung verloren hat als die Senkung von Verkaufspreisen. Schaut man sich – bei aller Vorsicht angesichts der kleinen Fallzahlen – an, in welchen Branchen diese Aussagen gemacht wurden, wird erkennbar, dass in der Investitionsgüterindustrie die offensive Stossrichtung Verkaufspreiserhöhung überwiegt und im Ge-

werbe und der übrigen Industrie sich Preiserhöhungen und -senkungen etwa die Waage halten mit einer leichten Tendenz Richtung Preissenkungen. In Bau sowie Handel, Verkehr und den unternehmensbezogenen Dienstleistungen steht stärker die eher defensive Senkung der Verkaufspreise im Vordergrund.

Abbildung 11: Veränderungen der Relevanz von Stossrichtungen bezüglich Geschäftsportfolio auf Grund der Wirtschaftskrise



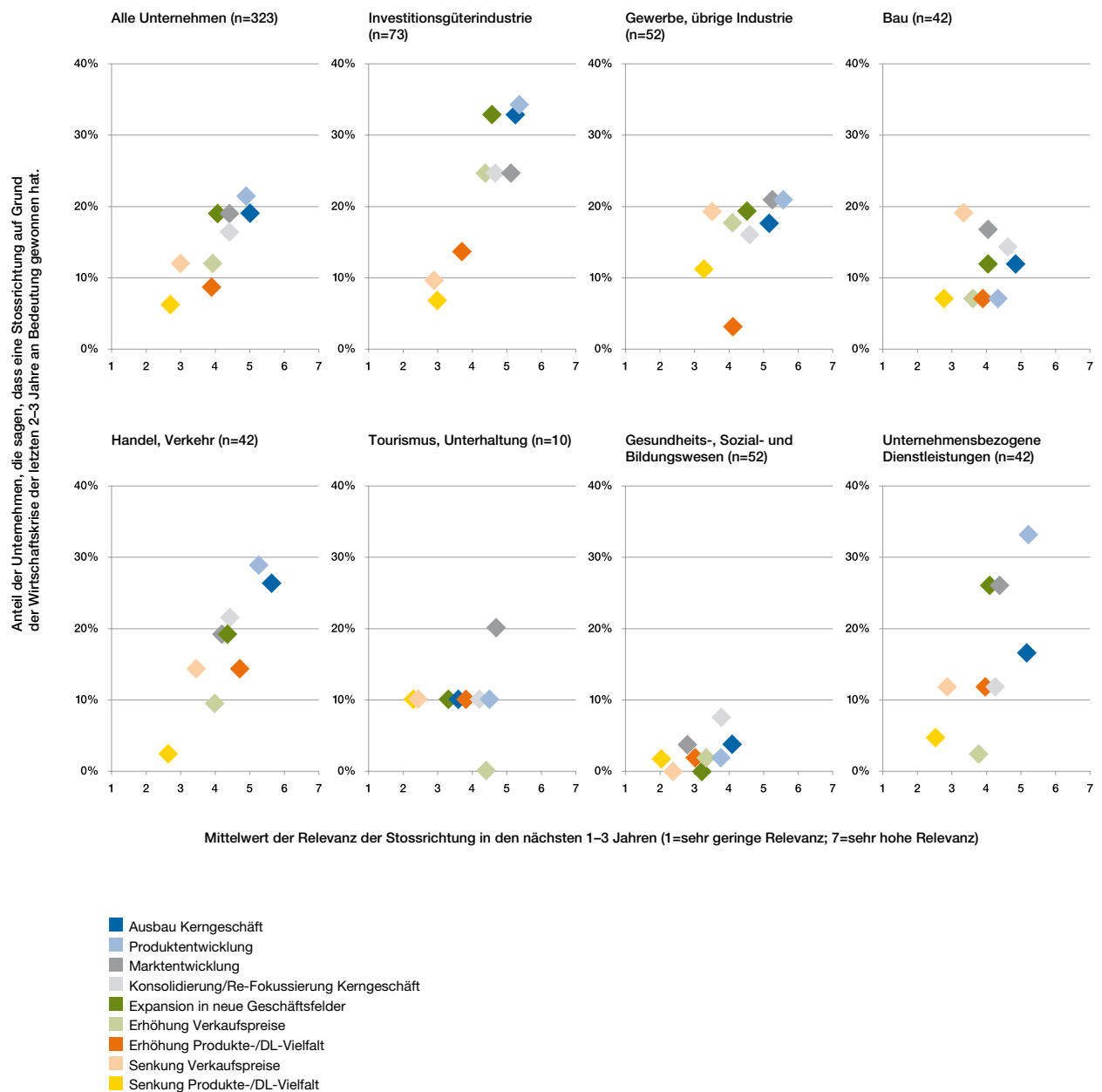
Branchenunterschiede bezüglich Stossrichtungen zur Entwicklung des Geschäftsportfolios

Die Branchenunterschiede lassen sich am eindrücklichsten darstellen, wenn die verschiedenen Stossrichtungen jeweils für eine Branche in einem Diagramm mit zwei Achsen positioniert werden (vgl. Abbildung 12): Auf der horizontalen Achse ist dabei der Branchen-Mittelwert der Relevanz einer Stossrichtung abgetragen. Auf der vertikalen Achse steht der Anteil der Unternehmen aus dieser Branche, die sagen, dass diese Stossrichtung auf Grund der Wirtschaftskrise an Bedeutung gewonnen habe.

- In der Investitionsgüterindustrie werden die abgefragten Stossrichtungen im Gesamtvergleich insgesamt als wichtiger eingestuft; d.h. die Punkte liegen in der Grafik weiter rechts. Entsprechend der höchsten Betroffenheit von der Wirtschaftskrise (vgl. Abbildung 4) ist auch der Anteil der Unternehmen, die eine Relevanzsteigerung der Stossrichtungen erkennen, in der Investitionsgüterindustrie am höchsten. Etwa jedes dritte Unternehmen dieser Branche sagt, dass die offensive Geschäftsentwicklung mittels Produktentwicklung, Ausbau des Kerngeschäfts und der

- Expansion in neue Geschäftsfelder an Bedeutung gewonnen habe. Auch überdurchschnittlich viele Unternehmen sagen, dass die Marktentwicklung und Preiserhöhungen, aber auch die Konsolidierung des Kerngeschäfts an Bedeutung gewonnen habe.
- Der Bereich Gewerbe, übrige Industrie unterscheidet sich wenig vom Gesamtbild. Die Relevanz der Stossrichtungen wird insgesamt geringfügig höher eingestuft, wobei die Produkt- und Marktentwicklung sowie der Ausbau des Kerngeschäfts als die relevantesten Stossrichtungen genannt werden. Auffallend ist die im Gesamtvergleich stärker angestiegene Bedeutung von Preissenkungen und -erhöhungen. Die Sortimentsstraffung hat gegenüber der Sortimentserweiterung stärker an Bedeutung gewonnen.
 - Der Bau ist die einzige Branche, in der sich die Verkaufspreissenkung als «Relevanzgewinnerin» herausstellt. Marktentwicklung hat ebenfalls an Bedeutung zugelegt. Insgesamt werden aber der Kerngeschäftsausbau und die Konsolidierung als relevanteste Stossrichtungen gesehen.
 - Im Bereich Handel, Verkehr sind mit dem Ausbau des Kerngeschäfts und der Produktentwicklung die beiden wichtigsten Stossrichtungen gleichzeitig auch jene, die am meisten an Relevanz gewonnen haben. Die ebenfalls wichtige Erhöhung der Produkte-/DL-Vielfalt hat vor dem Hintergrund der Wirtschaftskrise der letzten 2–3 Jahre deutlich stärker an Bedeutung gewonnen als deren Senkung.
 - Im Bereich Tourismus, Unterhaltung scheint der Fokus bezüglich Bedeutung und Veränderung auf der Stossrichtung Marktentwicklung zu liegen, d.h. also für bestehende Angebote neue Kundensegmente zu gewinnen.
 - Beim Gesundheits-, Sozial- und Bildungswesen bestätigt sich, dass diese Branchen am wenigsten von der Wirtschaftskrise der letzten 2–3 Jahre betroffen waren. Bei allen Stossrichtungen, deren Relevanz im Gesamtvergleich auch insgesamt tiefer eingestuft wurde, sagen jeweils deutlich unter 10% der Unternehmen, dass sich die Bedeutung auf Grund der Krise erhöht habe. Der Veränderungsbedarf scheint gering zu sein.
 - Auch bei den Unternehmen, die unternehmensbezogene Dienstleistungen anbieten, ist eine klare «Relevanzgewinnerin» erkennbar: Die hochrelevante Produktentwicklung hat auf Grund der Krise in den Augen von ca. 1/3 der Unternehmen an Bedeutung gewonnen. Ebenfalls an Bedeutung zugelegt haben die Marktentwicklung und die Expansion in neue Geschäftsfelder. Gleichzeitig sind Preissenkungen im Vergleich zu Preiserhöhungen vor dem Hintergrund der Krise für mehr Unternehmen relevanter geworden.

Abbildung 12: Branchenunterschiede bezüglich Stossrichtungen zur Entwicklung des Geschäftsportfolios



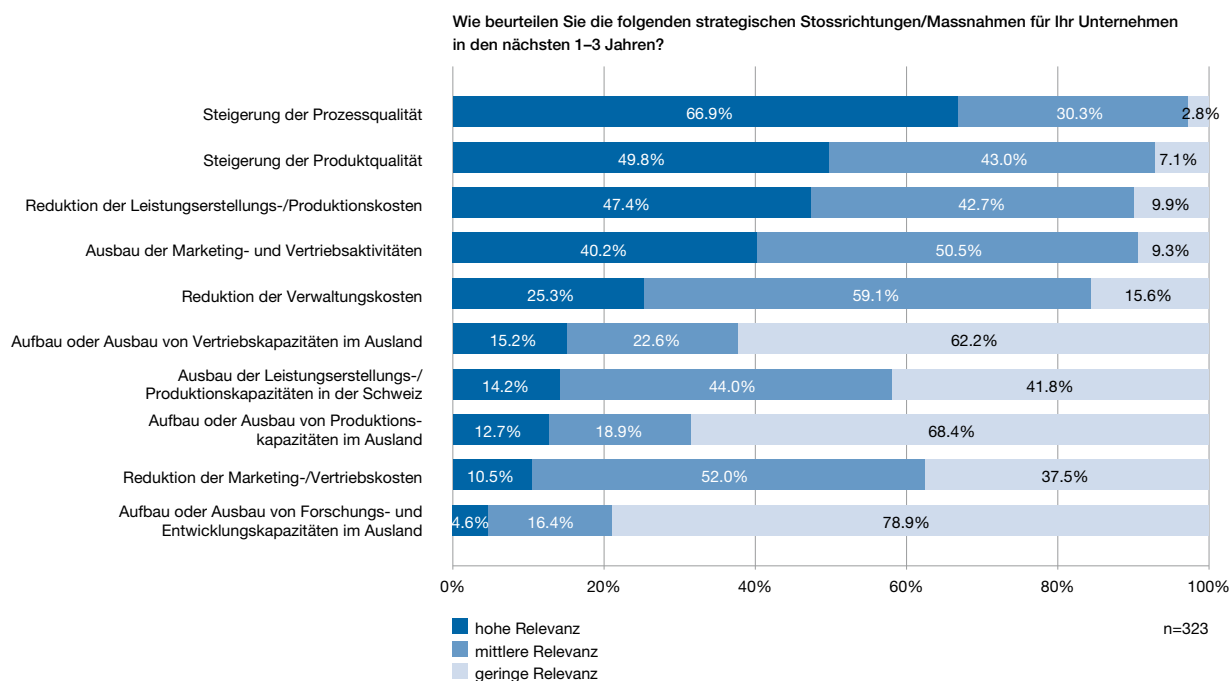
Steigerung der Prozess- und Produktqualität im Zentrum der Wertschöpfungskette

Welche Stossrichtungen verfolgen Unternehmen bezüglich ihrer Wertschöpfungskette?

Mit deutlichem Abstand am meisten Unternehmen (66.9%) stimmen darin überein, dass die Steigerung der Prozessqualität in ihrer Wertschöpfungskette sehr hohe Relevanz für sie hat (vgl. Abbildung 13). Diese Stossrichtung steht über alle Stossrichtungen hinweg an der Spitze bezüglich Relevanz. Korrelationsrechnungen zeigen, dass die Steigerung der Prozessqualität in engem Ver-

bund mit der Steigerung der Produktqualität verfolgt wird, der rund jedes zweite Unternehmen eine hohe Bedeutung zuordnet. Sie geht aber auch einher mit dem von knapp unter 50% der Unternehmen als wichtig erachteten Fokus auf die Reduktion der Leistungserstellungs-/Produktionskosten und der Reduktion der Verwaltungskosten (25.3%). Im Sinne der Wachstumsausrichtung findet innerhalb der Wertschöpfungskette der Ausbau der Marketing- und Vertriebsaktivitäten von 40.2% der Unternehmen eine hohe Zustimmung; dieser stehen nur 10.5% Unternehmen gegenüber, die die Reduktion der Marketing- und Vertriebskosten als von hoher Relevanz erachten.

Abbildung 13: Stossrichtungen bezüglich Wertschöpfungskette



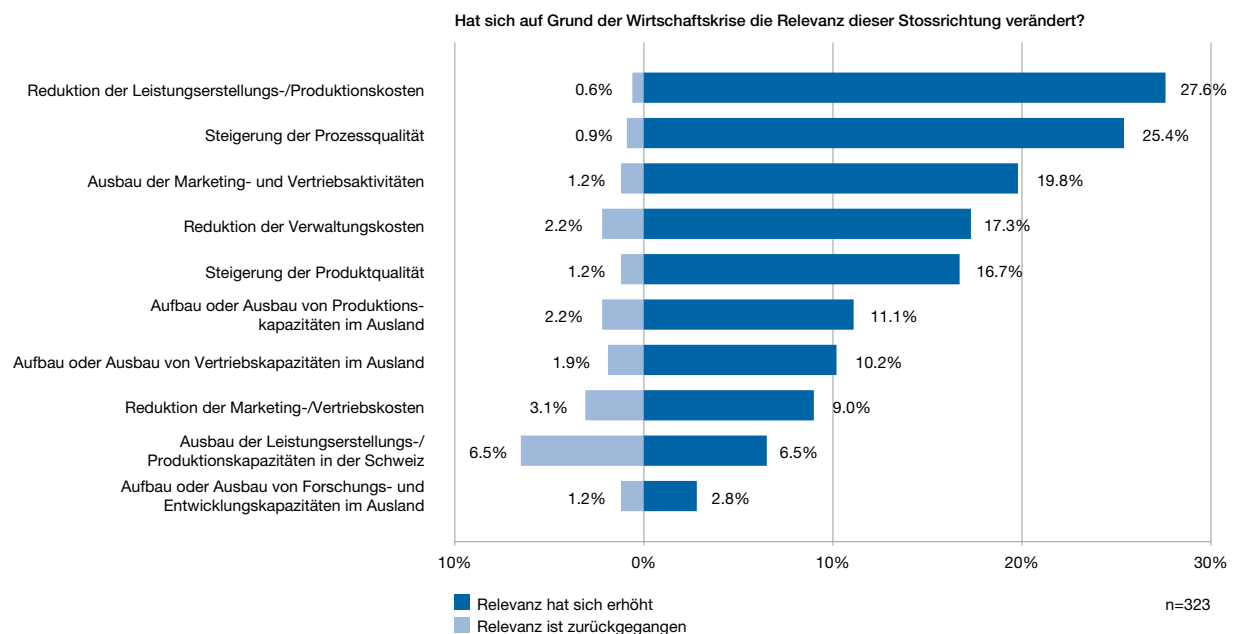
Bei den anderen wertschöpfungskettenorientierten Stossrichtungen fällt der jeweils hohe Anteil der Unternehmen auf, die Aktivitäten, die im Ausland erfolgen, als von geringer Relevanz beurteilen. Darin spiegelt sich die unterschiedliche Binnen- bzw. Exportorientierung der befragten Unternehmen wider. Abgesehen von diesen Auslandaktivitäten ist die Stossrichtung bezüglich des Ausbaus der Leistungserstellungs-/Produktionskapazitäten in der Schweiz jene, der am meisten Unternehmen (41.8%) eine geringe Relevanz zumessen. Insgesamt scheint bezüglich der Wertschöpfungskette also eine effizientere Nutzung der eingesetzten Mittel zur Steigerung des Kundennutzens (Produktqualität) und zur Reduktion der eigenen Kostenbasis im Vordergrund zu stehen sowie ein Wachstum, das eher auf Basis erhöhter Produktivität und weniger durch zusätzlichen Mitteleinsatz möglich gemacht wird.

Produktionskostensenkung als «Relevanzgewinnerin» vor dem Hintergrund der Wirtschaftskrise

Wie hat sich die Relevanz dieser wertschöpfungskettenorientierten Stossrichtungen auf Grund der Wirtschaftskrise der letzten 2–3 Jahre verändert?

Am meisten Unternehmen (27.6%) sagen, dass die Reduktion der Leistungserstellungs-/Produktionskosten an Bedeutung zugenommen habe (vgl. Abbildung 14). Die Steigerung der Prozessqualität hat in den Augen von 25.4% an Relevanz gewonnen. Die Steigerung der Produktqualität scheint bezüglich ihrer Relevanz verhältnismässig weniger von der Wirtschaftskrise beeinflusst worden zu sein; 16.7% sagen, sie habe sich erhöht. Fast 20% der Unternehmen setzen auf Grund der Wirtschaftskrise vermehrt auf den Ausbau der Marketing- und Vertriebsaktivitäten. Bezüglich des Ausbaus der Leistungserstellungs-/Produktionskapazitäten halten sich die Unternehmen, die eine Verminderung, und jene, die eine Erhöhung der Relevanz feststellen, gerade die Waage.

Abbildung 14: Veränderungen der Relevanz von Stossrichtungen bezüglich der Wertschöpfungskette auf Grund der Wirtschaftskrise



Branchenunterschiede bezüglich Stossrichtungen im Bereich der Wertschöpfungskette

Für die Diskussion der Branchenunterschiede im Bereich der Wertschöpfungskette (vgl. Abbildung 15) wird die gleiche Darstellungsweise wie zuvor bei den Stossrichtungen zur Portfolioentwicklung verwendet. Bezüglich der Reihenfolge der Stossrichtungen nach Relevanz sind dabei grundsätzlich nur wenige Unterschiede feststellbar. Durchgängig in allen Branchen wird der Steigerung der Prozessqualität jeweils die grösste Bedeutung zugemessen.

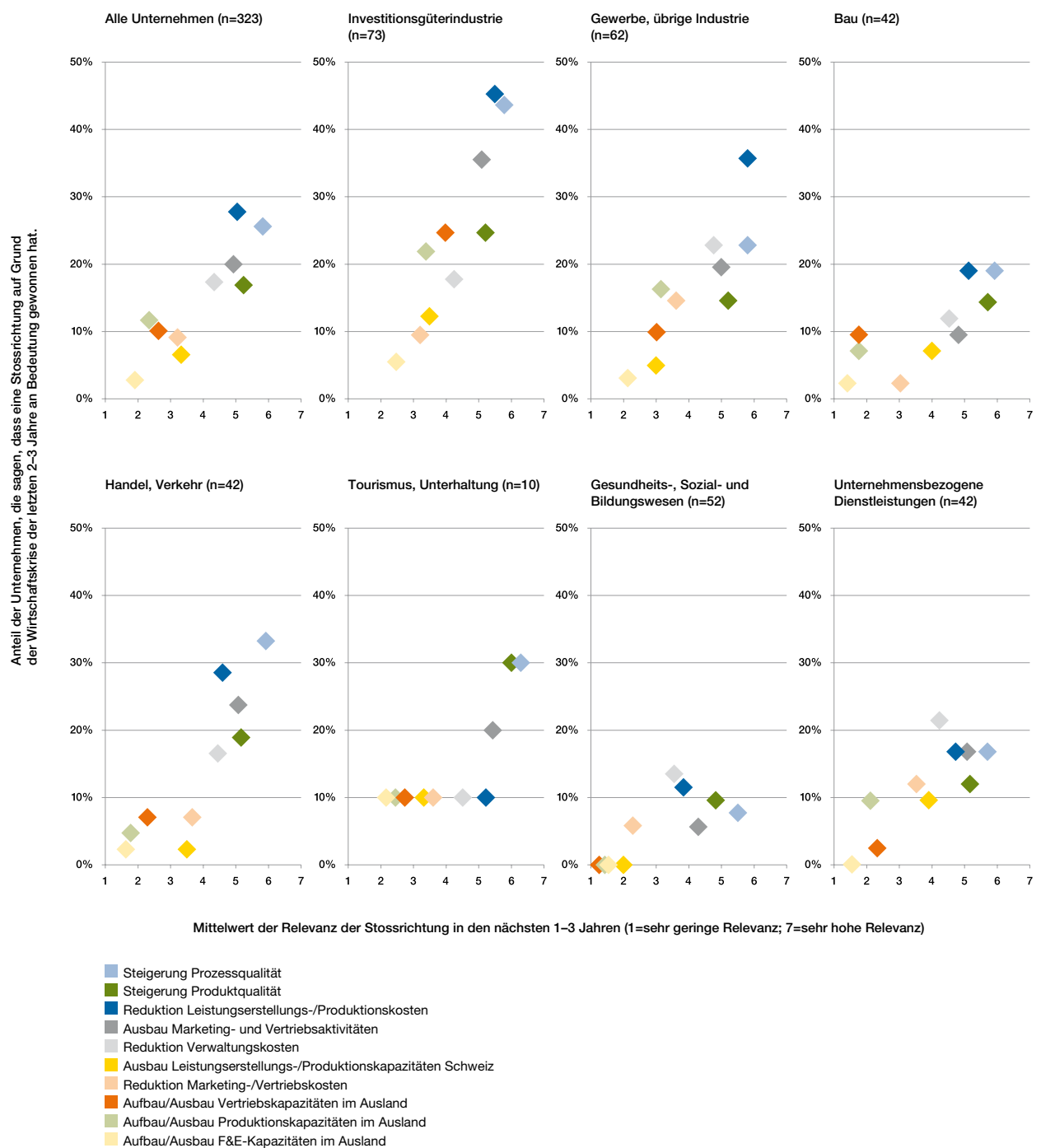
- In der Investitionsgüterindustrie sind die Steigerung der Prozessqualität und die Senkung der Produktionskosten nicht nur die Spitzenreiter bezüglich der Relevanz; auch fast jedes zweite Unternehmen sagt, dass diese Stossrichtungen vor dem Hintergrund der Wirtschaftskrise der letzten 2–3 Jahre an Bedeutung

gewonnen hätten. Die Prozessqualität und die Produktionskostensenkung werden dabei eng verknüpft mit dem Ausbau des Kerngeschäfts; die Prozessqualität wird zudem – zusammen mit der ebenfalls als bedeutungsvoll erachteten Produktqualität – auch häufig im Verbund mit Verkaufspreiserhöhungen genannt. Im Gesamtvergleich ebenfalls überdurchschnittlich hat sich auch die Relevanz des Ausbaus von Marketing- und Vertriebsaktivitäten erhöht. Dieser Fokus korreliert hoch mit den Portfolio-Stossrichtungen Marktentwicklung und Expansion in neue Geschäftsfelder. Im Vergleich zu anderen Branchen beschäftigen sich deutlich mehr Investitionsgüterhersteller mit dem Ausbau von Auslandaktivitäten, sei es im Vertrieb oder in der Produktion. Eine Intensivierung der F&E-Aktivitäten im Ausland ist in der Branche aber insgesamt von geringer Relevanz

und hat auf Grund der Krise auch wenig an Bedeutung gewonnen. Die Know-how-Basis für die Expansion soll, wie es scheint, also weiterhin in der Schweiz gelegt werden.

- Im Gewerbe und der übrigen Industrie hat die Senkung der Produktionskosten als zweitwichtigste Stossrichtung auf Grund der Wirtschaftskrise deutlich mehr an Bedeutung gewonnen als die Steigerung der Prozessqualität. Der relevanter gewordene Ausbau der Marketing- und Vertriebsaktivitäten wird systematisch von jenen Unternehmen als wichtig erachtet, die sich bei den Portfolio-Stossrichtungen auf Produkt- und Marktentwicklung konzentrieren. Die als wichtig erachtete Reduktion der Verwaltungskosten hat im Zuge der Wirtschaftskrise auch bei vielen Unternehmen mehr Aufmerksamkeit erhalten. Bezüglich der Auslandaktivitäten ist interessant zu beobachten, dass im Gewerbe und in der übrigen Industrie der Ausbau von Produktionskapazitäten mehr an Relevanz gewonnen hat als der Ausbau von Vertriebskapazitäten.
- Im Bau ist der Abstand der beiden «Relevanzgewinnerinnen» Prozessqualitätssteigerung und Produktionskostensenkung auf die anderen Stossrichtungen nicht so gross wie bei den zuvor dargestellten Branchen. Die wertschöpfungskettenbezogenen Auslandaktivitäten haben insgesamt eine sehr geringe Relevanz in dieser Branche.
- Im Bereich Handel und Verkehr können deutlicher als in den anderen Branchen zwei Gruppen von Stossrichtungen unterschieden werden. Die eine Gruppe umfasst jene von grosser Wichtigkeit, die auf Grund der Wirtschaftskrise in den Augen von 17–33% der Unternehmen noch weiter an Bedeutung gewonnen haben. Dazu zählen die Steigerung der Prozessqualität, die Senkung der Leistungserstellungskosten, der Ausbau der Marketing- und Vertriebsaktivitäten, die Steigerung der Produktqualität sowie die Senkung der Verwaltungskosten. Die zweite Gruppe umfasst die Auslandaktivitäten, die Reduktion der Marketing- und Vertriebsaktivitäten sowie den Ausbau der Leistungserstellungskapazitäten in der Schweiz. Interessant sind die folgenden statistisch signifikanten Korrelationen: Unternehmen, die die Portfolio-Stossrichtung Produktentwicklung als besonders relevant erachten, verfolgen gleichzeitig im Bereich der Wertschöpfungskette eine Senkung der Leistungserstellungskosten sowie einen Ausbau der Leistungserstellungskapazitäten. Die neuen Angebote sollen offensichtlich effizienter bereitgestellt werden und gleichzeitig eine höhere Nachfrage befriedigen können.
- Im Bereich Tourismus, Unterhaltung hat die Prozessqualität die höchste Bedeutung überhaupt. Für die Art der Geschäftstätigkeit bezeichnend ist, dass die Produktqualität fast identisch bewertet wird. Beide Stossrichtungen haben auch gleich an Bedeutung gewonnen auf Grund der Wirtschaftskrise. Auch die Relevanz des Ausbaus der Marketing- und Vertriebsaktivitäten ist in diesen Branchen insgesamt die höchste.
- Im Gesundheits-, Sozial- und Bildungswesen hat sich die Bedeutung der einzelnen Stossrichtungen auf Grund der Wirtschaftskrise auch bezüglich der Wertschöpfungskette am wenigsten verändert. Die Senkung der Verwaltungskosten ist hier die «Relevanzgewinnerin». Auch hier ist die Steigerung der Prozessqualität die wichtigste Stossrichtung. Die Bedeutung hat sich auf Grund der Krise aber nur bei wenigen Unternehmen erhöht.
- Bei den unternehmensbezogenen Dienstleistungen weicht die Reihenfolge der wertschöpfungsbezogenen Stossrichtungen nach ihrer Relevanz grundsätzlich nicht von dem Gesamtdurchschnitt der Untersuchung ab. Die Senkung der Verwaltungskosten ist die «Relevanzgewinnerin».

Abbildung 15: Branchenunterschiede bezüglich Stossrichtungen im Bereich der Wertschöpfungskette



Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden als wichtigster Befähigungsfaktor im Rahmen der Unternehmensentwicklung

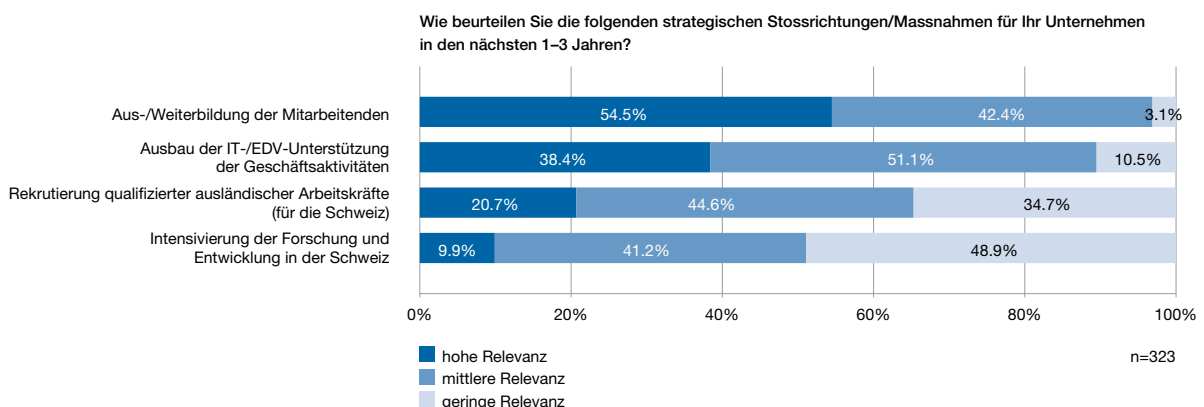
Welche Befähigungsfaktoren zur Realisierung insbesondere der wertschöpfungskettenorientierten Stossrichtungen erachten die Unternehmen als wichtig und wie hat sich deren Bedeutung auf Grund der Krise verändert?

An der Spitze der Befähigungsfaktoren steht die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden (vgl. Abbildung 16). 54.5% erachten diese Stossrichtung als hochrelevant. Sie ist über alle Stossrichtungen hinweg betrachtet nach der Steigerung der Prozessqualität und vor der Steigerung der Produktqualität die zweitwichtigste Stossrichtung. Der im Wettbewerbsumfeld erkannten zunehmenden Schwierigkeit, qualifizierte Mitarbeitende zu gewinnen, scheinen die Unternehmen also mit eigenen Qualifizierungsanstrengungen der bestehenden Belegschaft begegnen zu wollen. Dieser Stossrichtung wird insgesamt eine deutlich höhere Relevanz zugeordnet als der Alternative, qualifizierte ausländische Arbeitskräfte zu rekrutieren, wobei – wie eine Korrelationsrechnung zeigt – die beiden Stossrichtungen von vielen Firmen häufig gemeinsam als wichtig erachtet werden.

Auch der Ausbau der IT-/EDV-Unterstützung der Geschäftsaktivitäten wird von 38.4% der Unternehmen als entscheidend betrachtet. Die IT-orientierte Stossrichtung wird häufig zusammen mit der Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden als hochrelevant eingestuft. Die Bedeutung der IT/EDV-Unterstützung ist systematisch verknüpft mit den wertschöpfungskettenorientierten Stossrichtungen, bei denen es um Kostensenkung in der Leistungserstellung, im Marketing und Vertrieb und in der Verwaltung sowie um die Steigerung der Prozessqualität geht. Doch auch die Steigerung der Produktqualität sowie der Ausbau der Marketing- und Vertriebsaktivitäten (etwa durch ein IT-gestütztes Customer Relationship Management) werden eng mit IT-Anstrengungen in Verbindung gebracht.

Nur 9.9% der Unternehmen messen einer Intensivierung der Forschung und Entwicklung als Befähiger für die weitere Unternehmensentwicklung eine hohe Bedeutung zu.

Abbildung 16: Stossrichtungen bezüglich Befähigungsfaktoren



Aus- und Weiterbildung als «Relevanzgewinnerin» vor dem Hintergrund der Wirtschaftskrise

17% der Unternehmen sagen, dass die Aus- und Weiterbildung vor dem Hintergrund der Wirtschaftskrise an Bedeutung gewonnen habe (vgl. Abbildung 17). Fast gleich viele Unternehmen sehen auch beim Ausbau der IT/EDV-Unterstützung der Geschäftsaktivitäten eine höhere Relevanz. Für jedes zehnte Unternehmen hat die Rekrutierung qualifizierter ausländischer Arbeitskräfte an Bedeutung gewonnen.

Abbildung 17: Veränderungen der Relevanz von Stossrichtungen bezüglich Befähigungsfaktoren auf Grund der Wirtschaftskrise



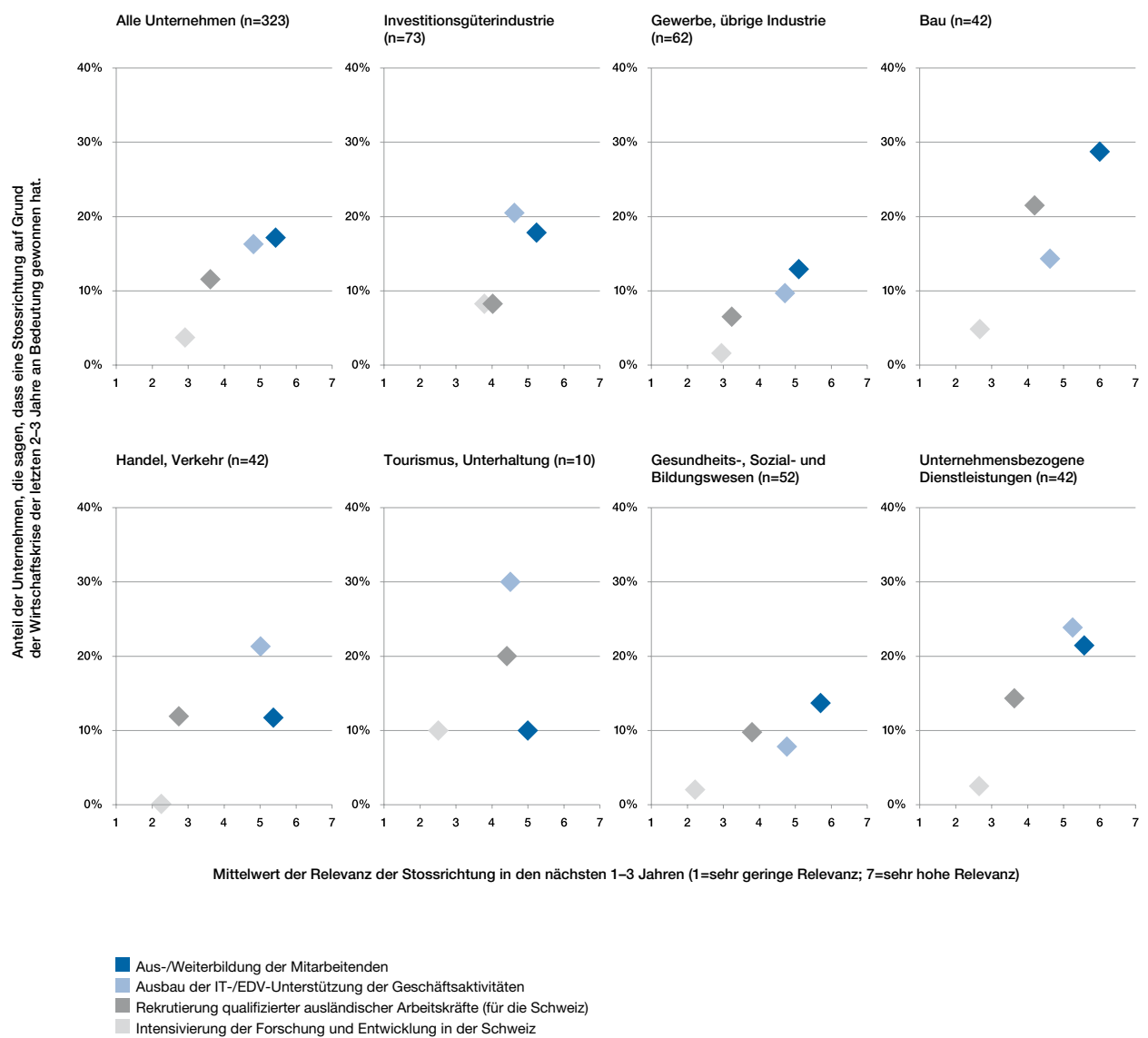
Branchenunterschiede bei Stossrichtungen im Bereich der Befähigungsfaktoren

Für die Diskussion der Branchenunterschiede im Bereich der Befähigungsfaktoren (vgl. Abbildung 18) wird die gleiche Darstellungsweise wie weiter oben verwendet. Bezüglich der Reihenfolge der vier abgefragten Stossrichtungen nach Relevanz sind dabei keine Unterschiede feststellbar. Es zeigt sich, dass die «Relevanzgewinnerin» Aus- und Weiterbildung bei einer Branchenbetrachtung in vier Branchen von der Stossrichtung Ausbau der IT-/EDV-Unterstützung auf den zweiten Platz verwiesen wird. In der Investitionsgüterindustrie, in Handel, Verkehr, im Bereich Tourismus, Unterhaltung sowie bei den unternehmensbezogenen Dienstleistern sagen jeweils über 20% der Unternehmen, dass der Ausbau der IT/EDV an Bedeutung gewonnen habe.

- In der Investitionsgüterindustrie hängt die IT-Unterstützung systematisch mit der Stossrichtung, die Verwaltungskosten zu senken, zusammen. Die Aus- und Weiterbildung korreliert ihrerseits statistisch signifikant mit dem Ausbau der Produktionskapazitäten in der Schweiz. Korrelationsrechnungen zeigen auch, dass die Rekrutierung qualifizierter ausländischer Arbeitskräfte im Verbund mit der Intensivierung der F&E in der Schweiz genannt wird. Auch im Kontext einer Profilierung durch innovative Produkte und Dienstleistungen sowie im Zusammenhang mit den folgenden Portfolio-Stossrichtungen wird sie als wichtig erachtet: mit der Produktentwicklung, der Marktentwicklung und der Expansion in neue Geschäftsfelder. In der Kombination dieser Stossrichtungen spiegelt sich insgesamt der häufig genannte Fachkräftemangel in der Schweizer Industrie wider.

-
- In den Bereichen Handel, Verkehr und Tourismus, Unterhaltung zeigen sich bezüglich der wichtigeren Stossrichtungen keine statistisch signifikanten Zusammenhänge, die zur Interpretation beigezogen werden könnten.
 - Im Gewerbe und der übrigen Industrie, im Bau und dem Gesundheits-, Sozial- und Bildungswesen bleibt die Aus- und Weiterbildung «Relevanzgewinnerin». Besonders eindrucksvoll ist das in der Baubranche der Fall, wo fast 30% der Unternehmen eine erhöhte Bedeutung dieser Stossrichtung melden. In der Baubranche ist auch die Bedeutung der Rekrutierung qualifizierter ausländischer Arbeitskräfte am stärksten gestiegen. Hier zeigt sich sehr nachvollziehbar die Einschätzung des Wettbewerbsumfelds in dieser Branche, in der die Gewinnung qualifizierter Arbeitskräfte als die herausforderndste Entwicklung genannt wird. Korrelationsrechnungen zeigen, dass die Rekrutierung qualifizierter ausländischer Arbeitskräfte systematisch im Verbund mit der Portfolio-Stossrichtung genannt wird, Verkaufspreissenkungen zu realisieren.
 - Das gleiche Bild wie im Bau, wenn auch weniger ausgeprägt, präsentiert sich im Gesundheits-, Sozial- und Bildungswesen. Die Gewinnung qualifizierter ausländischer Arbeitskräfte korreliert hier aber statistisch signifikant mit der Steigerung der Produktqualität. Der Ausbau der IT wird hier in engem Zusammenhang mit der Konsolidierung des Kerngeschäfts, gleichzeitig aber auch mit der Entwicklung neuer Produkte für bestehende Kunden und der Differenzierung durch neue Produkte und Dienstleistungen gesehen.
 - Im Gewerbe und der übrigen Industrie stellt man einen statistisch signifikanten Zusammenhang fest zwischen der Bedeutung der Aus- und Weiterbildung und den Stossrichtungen, die Prozess- und Produktqualität zu steigern. Interessant ist auch das Ergebnis, dass die Rekrutierung qualifizierter ausländischer Arbeitskräfte negativ (!) verknüpft ist mit der Stossrichtung, Marketing- und Vertriebsaktivitäten auszubauen. Heisst das etwa, dass im Gewerbe der Einsatz ausländischer Arbeitskräfte in Marketing und Vertrieb, z.B. auf Grund von Sprachbarrieren, als nicht zielführend erachtet wird?

Abbildung 18: Branchenunterschiede bei Stossrichtungen bezüglich Befähigungsfaktoren

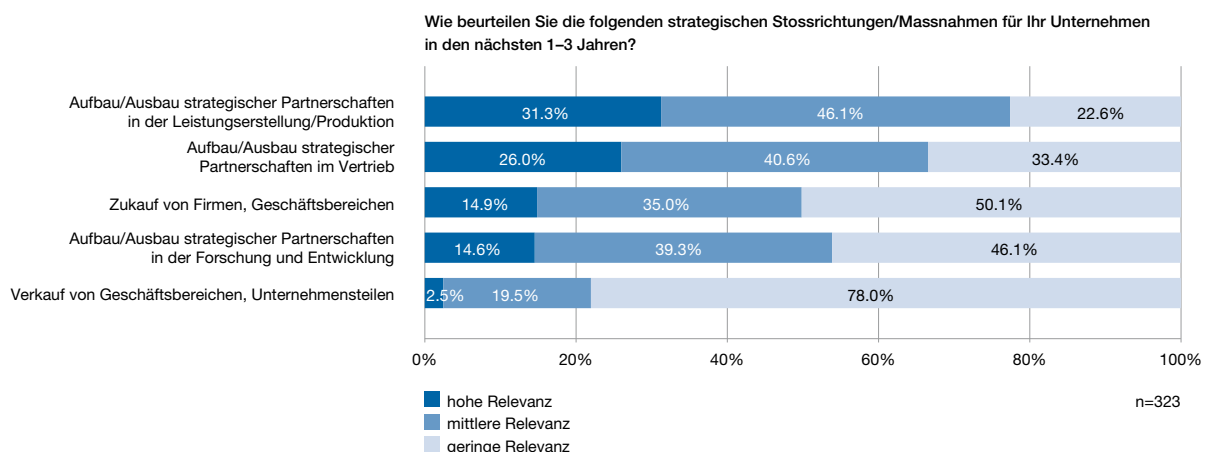


Externe Formen der Unternehmensentwicklung: Partnerschaften in der Leistungserstellung/Produktion stehen im Vordergrund

Neben den aus eigener Kraft getriebenen Stossrichtungen in der Wertschöpfungskette und bei den Befähigungsfaktoren können Unternehmen auch mittels Partnerschaften/Allianzen oder durch Zu- oder Verkäufe von Unternehmensteilen ihre Unternehmensentwicklung vorantreiben (= externe Formen der Unternehmensentwicklung).

Die relevanteste Stossrichtung in diesem Bereich ist der Aufbau/Ausbau strategischer Partnerschaften in der Leistungserstellung/Produktion (vgl. Abbildung 19). Für 31.3% hat diese eine hohe Relevanz. 26% der Unternehmen erachten strategische Partnerschaften im Vertrieb als hochrelevant. Im Bereich Forschung und Entwicklung sinkt der Anteil auf 14.6% zustimmende Unternehmen. Zukäufe von Unternehmensteilen werden von mehr Unternehmen als hochrelevant erachtet als Verkäufe. Der Verkauf von Unternehmensteilen ist über alle Stossrichtungen hinweg betrachtet jene mit der geringsten Bedeutung überhaupt.

Abbildung 19: Stossrichtungen bezüglich externer Formen der Unternehmensentwicklung

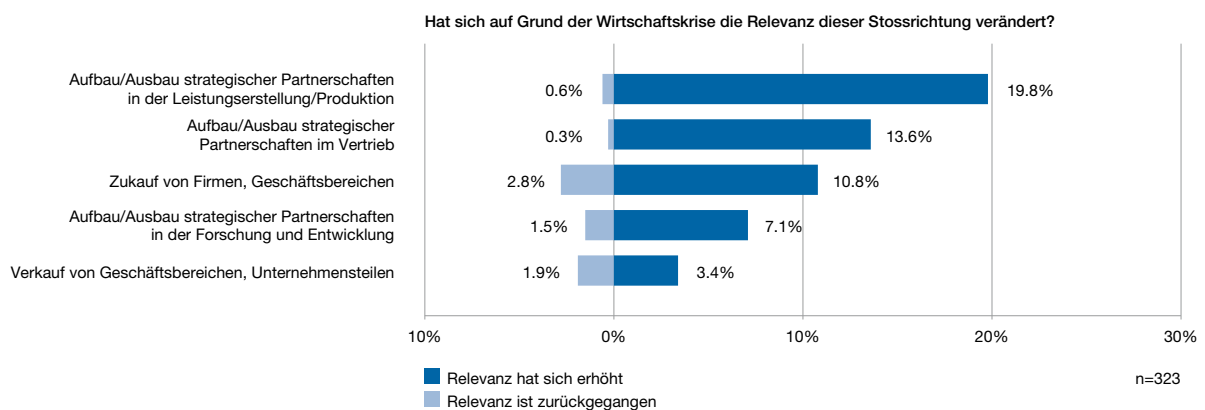


Partnerschaften im Produktionsbereich als «Relevanzgewinner» vor dem Hintergrund der Wirtschaftskrise

Die relevanteste Stossrichtung bezüglich der externen Formen der Unternehmensentwicklung ist gleichzeitig auch jene, deren Bedeutung vor dem Hintergrund der Wirtschaftskrise in den Augen der meisten Unternehmen (19.8%) zugenommen hat (vgl. Abbildung 20). Für 13.6%

der Unternehmen hat der Aufbau/Ausbau von Partnerschaften im Vertrieb an Relevanz gewonnen. 10.8% der Unternehmen machen sich vor dem Hintergrund der Wirtschaftskrise vermehrt Gedanken über den Zukauf von Firmen. Denen stehen nur 3.4% gegenüber, für die der Verkauf von Unternehmensteilen stärker in den Vordergrund gerückt ist.

Abbildung 20: Veränderungen der Relevanz von Stossrichtungen bezüglich externer Formen der Unternehmensentwicklung auf Grund der Wirtschaftskrise



Branchenunterschiede bezüglich Stossrichtungen im Bereich der externen Formen der Unternehmensentwicklung

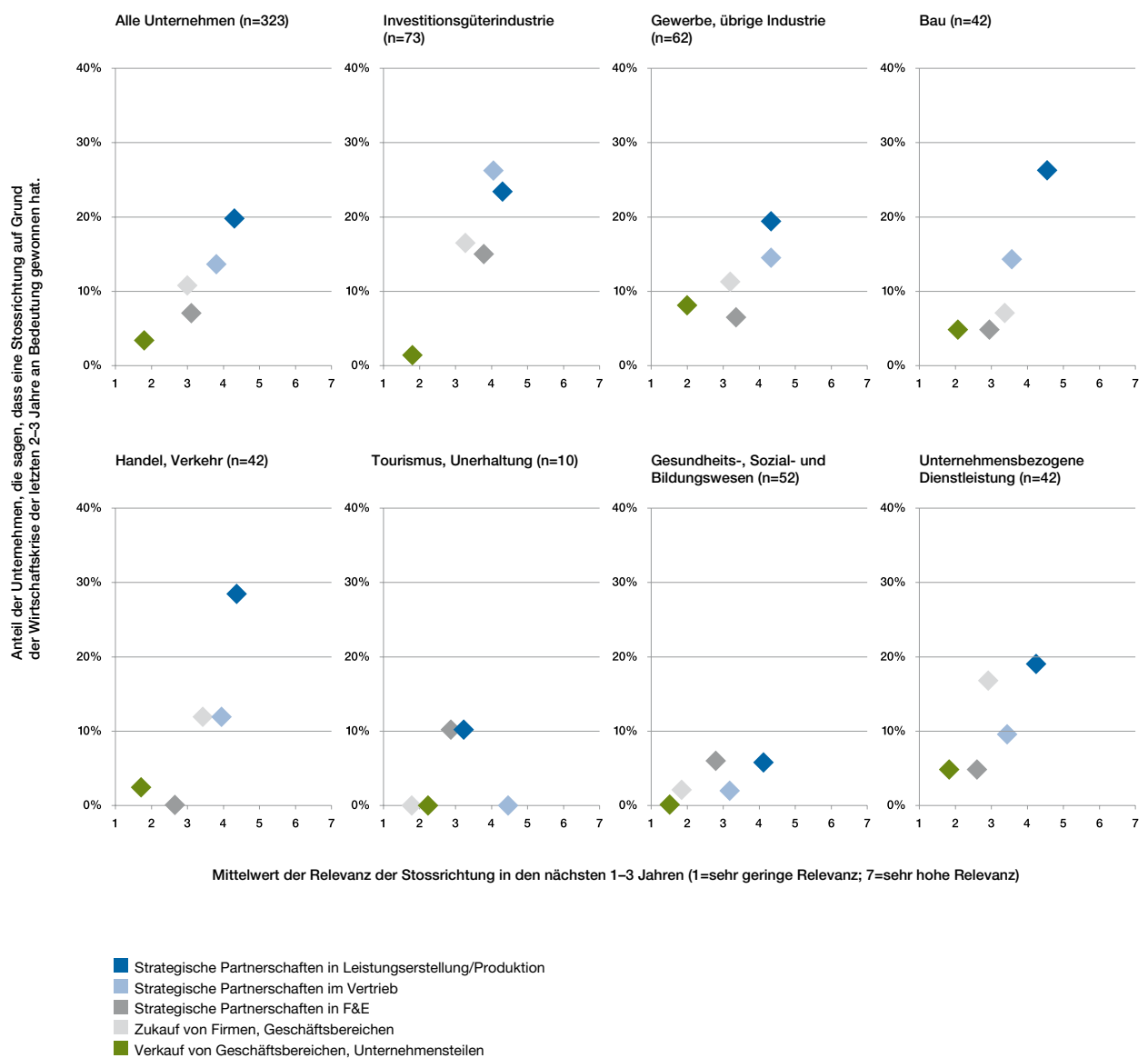
Für die Diskussion der Branchenunterschiede (vgl. Abbildung 21) wird die gleiche Darstellungsweise wie weiter oben verwendet.

- In der Investitionsgüterindustrie bleibt die Reihenfolge der Relevanz der Stossrichtungen im Bereich der externen Unternehmensentwicklung gegenüber dem Gesamtbild unverändert. Mehr als die Produktionspartnerschaften haben die Vertriebspartnerschaften vor dem Hintergrund der Wirtschaftskrise an Relevanz gewonnen. Vertriebspartnerschaften sind sowohl für den Ausbau der als hochrelevant erachteten Marketing- und Vertriebsaktivitäten als auch den Ausbau solcher Kapazitäten im Ausland von Bedeu-

tung. Korrelationsrechnungen zeigen, dass Vertriebs-, Produktions- und F&E-Partnerschaften im Hinblick auf eine Profilierung durch innovative Produkte und Dienstleistungen sowie im Kontext der folgenden Portfolio-Stossrichtungen als wichtig erachtet werden: der Produktentwicklung, der Marktentwicklung und der Expansion in neue Geschäftsfelder. Zukäufe von Firmen oder Geschäftsbereichen werden insbesondere im Kontext des Ausbaus von Marketing- und Vertriebsaktivitäten genannt. Bezüglich der Portfolio-Stossrichtungen werden Zukäufe systematisch zur Produktentwicklung und Expansion in neue Geschäftsfelder als Unternehmensentwicklungsform ins Auge gefasst. Verkäufe von Unternehmensteilen werden von den befragten Unternehmen insgesamt als wenig relevant eingestuft.

- Wichtigkeit und Relevanzveränderungen stimmen im Gewerbe und in der übrigen Industrie bis auf einen höheren Relevanzzuwachs beim Verkauf von Geschäftsbereichen mehrheitlich mit dem Gesamtbild über alle Branchen hinweg überein. Produktionspartnerschaften werden systematisch im Kontext der Senkung der Produktvielfalt gesehen – es scheint, dass sich die Partner jeweils auf ein schmaleres Produktprogramm konzentrieren sollen. Gleichzeitig werden Produktionspartnerschaften auch im Zusammenhang mit der Erhöhung von Verkaufspreisen als wichtig erachtet. Sie werden ausserdem häufig in Kombination mit der Portfolio-Stossrichtung Produktentwicklung genannt. Zukäufe von Firmen und Geschäftsbereichen werden interessanterweise als negativ korreliert mit einer hohen Lieferbereitschaft/-zuverlässigkeit gesehen. Wie kann das interpretiert werden? Bedeutet dies etwa, dass die Unternehmen befürchten, auf Grund des Zukaufs einer anderen Firma zeitlich so absorbiert zu sein, dass die Lieferzuverlässigkeit gegenüber dem Kunden darunter leidet?
- Mit grösserem Abstand sind im Baubereich die Produktionspartnerschaften klare «Relevanzgewinner». Im Gegensatz zu den Vertriebspartnerschaften können aber keine statistisch signifikanten Zusammenhänge mit anderen Stossrichtungen identifiziert werden. Vertriebspartnerschaften hingegen werden im Zusammenhang mit der Profilierung bezüglich innovativer Produkte und Dienstleistungen gesehen und sind verknüpft mit den folgenden Stossrichtungen: Konsolidierung des Kerngeschäfts und Produktentwicklung.
- Auch bei Handel, Verkehr sind die Produktionspartnerschaften mit grossem Abstand die Relevanzgewinner. Ein statistisch belegter interessanter Zusammenhang findet sich aber nur für die Vertriebspartnerschaften, deren Bedeutung mit dem Ausbau der IT-/EDV-Unterstützung der Geschäftsaktivitäten, etwa zur Koordination von Informations- und Warenflüssen, korreliert.
- Im Bereich Tourismus, Unterhaltung und Gesundheits-, Sozial- und Bildungswesen sind die abgefragten Formen der externen Unternehmensentwicklung sowohl bezüglich Bedeutung als auch Relevanzzuwachsen auf Grund der Krise im Vergleich zum Gesamtbild eher schwach ausgeprägt. Sie scheinen in diesen Branchen daher eher weniger von Bedeutung zu sein.
- Bei den unternehmensbezogenen Dienstleistern hat im Gesamtvergleich die externe Unternehmensentwicklung durch Zukäufe von Firmen oder Unternehmensteilen an Relevanz gewonnen. Es können aber keine statistisch signifikanten Zusammenhänge mit anderen Stossrichtungen festgestellt werden. Die Leistungserstellungspartnerschaften korrelieren statistisch signifikant mit einer Profilierung über kundenindividuelle Lösungen und innovative Produkte und Dienstleistungen. Sie werden auch häufig im Kontext der Expansion in neue Geschäftsfelder genannt sowie zusammen mit wertschöpfungskettenorientierten Stossrichtungen wie der Steigerung der Prozessqualität und der Senkung der Leistungserstellungskosten. Auch korreliert die Bedeutung von Leistungserstellungspartnerschaften mit dem Ausbau der IT-/EDV-Unterstützung.

Abbildung 21: Branchenunterschiede bei Stossrichtungen bezüglich externer Formen der Unternehmensentwicklung



Strategiearbeit in Schweizer KMU

Um gerade in einem unsteten Umfeld die weitere Unternehmensentwicklung doch möglichst kontrolliert und zielgerichtet sicherstellen zu können, muss das operative Tagesgeschäft sinnvoll mit einer umsichtigen Strategiearbeit ergänzt werden. Es geht darum, Chancen und Gefahren im Unternehmensumfeld sowie eigene Stärken und Schwächen zu kennen, darauf aufbauend verbindliche, robuste Zielsetzungen und zweckmässige Strategien zu definieren und diese dann durchgängig und konsistent im Unternehmen umzusetzen.

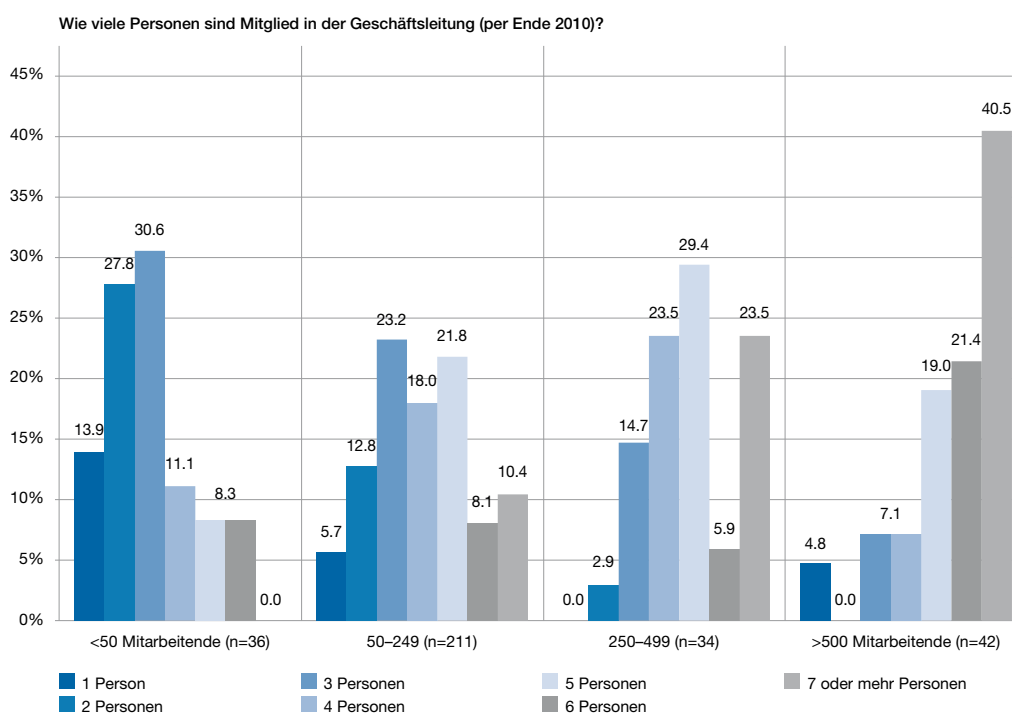
Was in Grossunternehmen zunehmend zur Selbstverständlichkeit geworden ist, nämlich die Professionalisierung und Institutionalisierung der Strategiearbeit in entsprechenden Gremien und Stäben, ist in KMU häufig noch vorwiegend von Einzelpersonen abhängig und wird oft wenig systematisch betrieben. Die Unternehmen wurden daher gefragt, wie strategische Entscheidungen bei ihnen zustande kommen und welche Bedeutung sie einzelnen Tätigkeiten im Rahmen eines systematischen Strategieprozesses zumessen. Wie in den anderen Frageblöcken wurde den Unternehmen jeweils auch die Frage gestellt, ob sich die Bedeutung dieser Tätigkeiten vor dem Hintergrund der Wirtschaftskrise der letzten 2–3 Jahre angesichts der Erfahrungen, die die Unternehmen selber gemacht oder bei anderen Unternehmen beobachtet haben, verändert haben.

Da Strategiearbeit im Rahmen der Geschäftsleitung angestossen und betrieben werden sollte, interessierte zuerst, wie gross die Geschäftsleitungen der befragten Unternehmen sind.

Grösse der Geschäftsleitungen

In der Gruppe der Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden ist der häufigste Wert 3 Mitglieder (vgl. Abbildung 22). Bei 63% der Antwortenden der in der Befragung grössten Gruppe von Unternehmen mit 50–249 Mitarbeitenden zählt die Geschäftsleitung zwischen 3 und 5 Personen. Bei den Unternehmen mit 250–499 Mitarbeitenden liegt der häufigste Wert (29.4%) bei 5 Mitgliedern. Bei den grossen Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitenden zählen die Geschäftsleitungen mehrheitlich 7 und mehr Mitglieder.

Abbildung 22: Anzahl Mitglieder der Geschäftsleitung nach Unternehmensgrösse

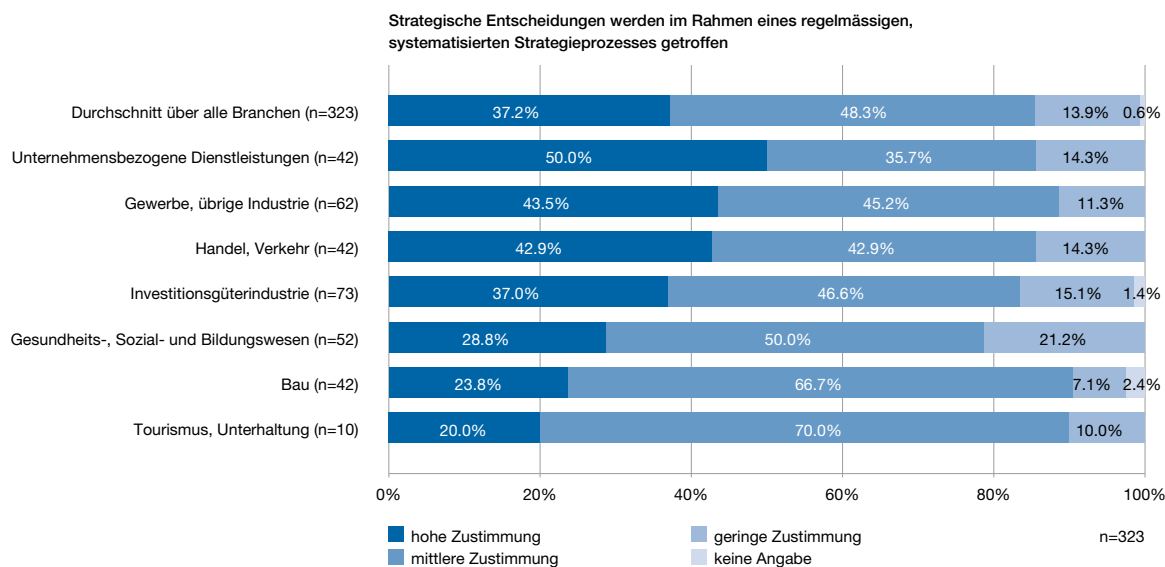


Wie werden strategische Entscheidungen getroffen?

37.2% der Unternehmen stimmen in hohem Masse der Aussage zu, dass bei ihnen strategische Entscheidungen im Rahmen eines regelmässigen, systematisierten Strategieprozesses getroffen werden (vgl. Abbildung 23). Der höchste Anteil der Unternehmen hat dieser Aussage in der Branche der unternehmensbezogenen Dienstleister

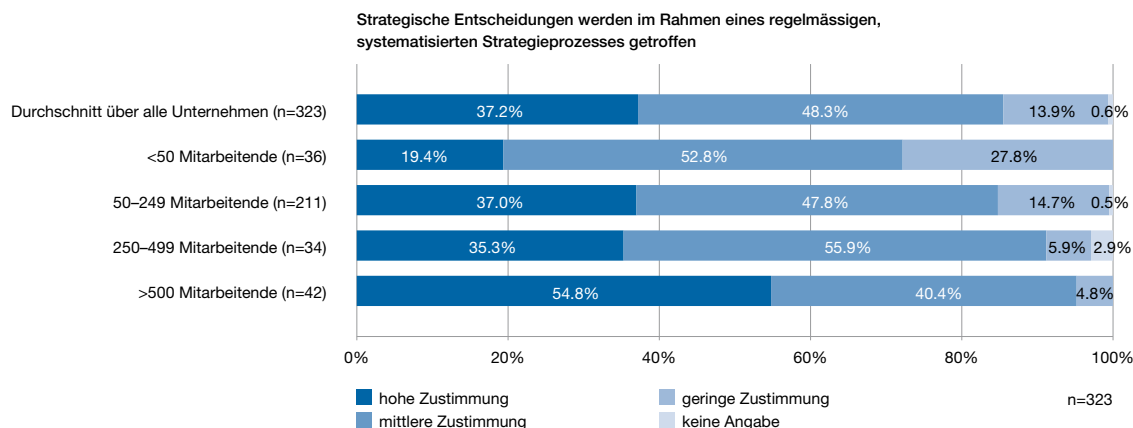
zugestimmt (50%). Über alle Branchen hinweg stimmt diese Aussage für 13.9% oder fast jedes achte Unternehmen aber nur in geringem Masse. Im Gesundheits-, Sozial- und Bildungswesen (ohne Berücksichtigung des Bereiches Tourismus, Unterhaltung mit nur 10 antwortenden Unternehmen) ist der Anteil der Unternehmen, die dieser Aussage nur in geringem Masse zustimmen, mit 21.2% am höchsten.

Abbildung 23: Einsatz eines regelmässigen, systematisierten Strategieprozesses – Branchenunterschiede



Es gibt zwar augenfällige Unterschiede zwischen den Branchen, in statistischem Sinne signifikant sind diese Unterschiede aber nicht. Ganz im Gegensatz zu den Unterschieden, die bezüglich der Unternehmensgrösse, gemessen an der Anzahl Mitarbeitender, identifiziert werden können (vgl. Abbildung 24).

Abbildung 24: Einsatz eines regelmässigen, systematisierten Strategieprozesses – Unterschiede bezüglich der Unternehmensgrösse

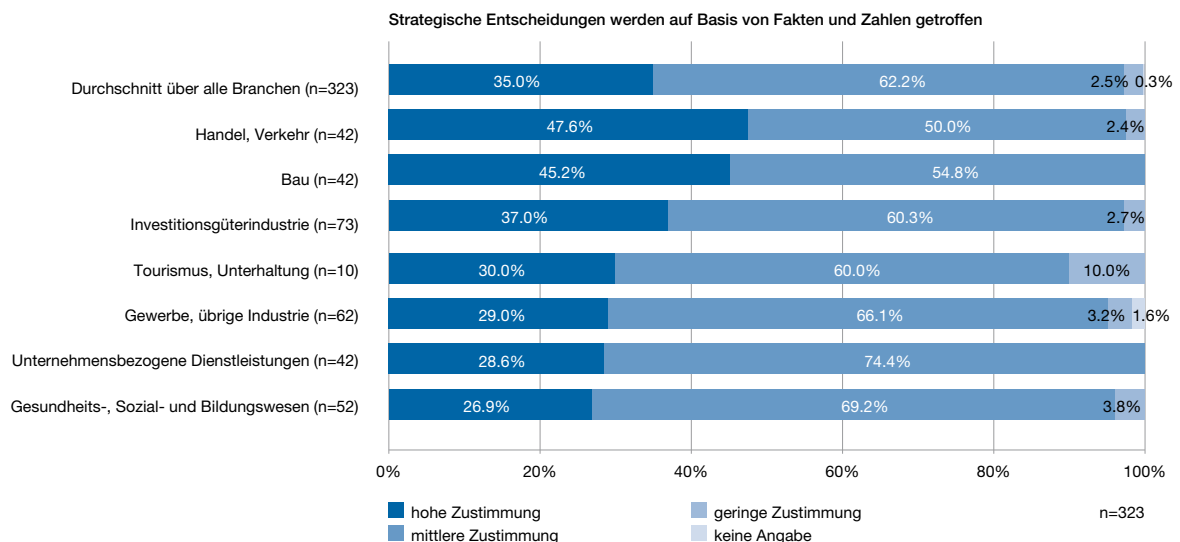


Es zeigt sich statistisch signifikant: Je grösser die Unternehmen sind, desto wahrscheinlicher ist es, dass die Entscheidungen im Rahmen eines regelmässigen, systematisierten Strategieprozesses entstehen. Bei den kleinen Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden trifft mehr als ¼ der Unternehmen strategische Entscheidungen ohne systematisierten Prozess. Auch bei Unternehmen mit bis zu 249 Mitarbeitenden sind es immer noch fast 15%.

Welche Rolle spielen – mit oder ohne regelmässigen Strategieprozess – «harte Fakten» und Zahlen? Welche Rolle spielen bei den Entscheidungen Erfahrung und die Intuition der Entscheidungsträger?

Nur 2.5% der Unternehmen stimmen der Aussage, dass Entscheidungen auf Basis von Fakten und Zahlen getroffen werden, in nur geringer Masse zu (vgl. Abbildung 25). Der Handel, Verkehr sowie der Bau sind die Branchen mit den höchsten Zustimmungsraten (47.6% bzw. 45.2%).

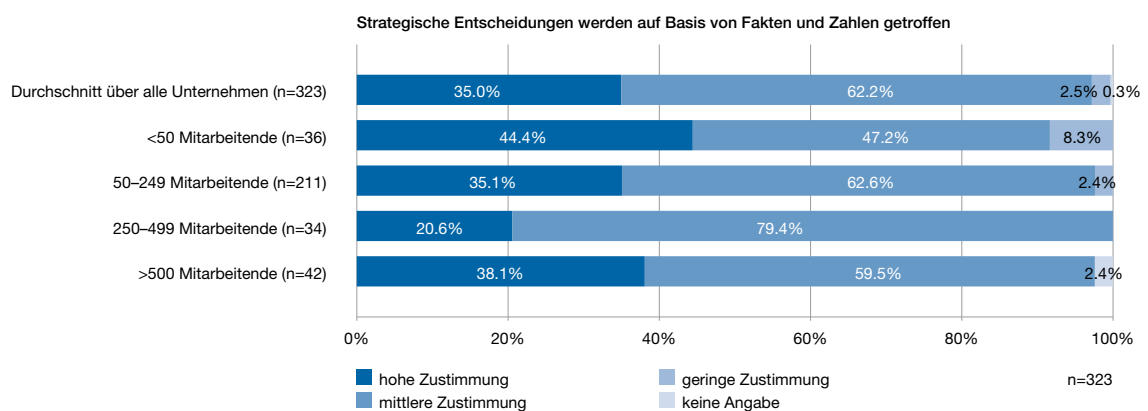
Abbildung 25: Fakten und Zahlen als Entscheidungsgrundlage – Branchenunterschiede



Bei einer Betrachtung nach Unternehmensgrösse fällt auf, dass der Anteil der Unternehmen, die der Aussage, dass Fakten und Zahlen die Basis für strategische Entscheidungen seien, in hohem Masse zustimmen, mit zunehmender Unternehmensgrösse zurückgeht. Erst bei der grössten Unternehmensgruppe mit mehr als 500 Mitarbeitenden steigt er wieder an (vgl. Abbildung 26). Aber auch dort erreicht der Anteil nicht die 44.4% der Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden. Ist ein Grund

dafür allenfalls, dass je grösser eine Organisation ist, desto mehr auch mikropolitische Überlegungen neben Fakten und Zahlen eine Rolle spielen? Doch warum ändert sich der Trend dann bei den grössten Unternehmen der Studie wieder? Sicher gilt es auch zu beachten, dass die beobachteten Zusammenhänge nicht in statistischem Sinne signifikant sind.

Abbildung 26: Fakten und Zahlen als Entscheidungsgrundlage – Unterschiede bezüglich der Unternehmensgrösse

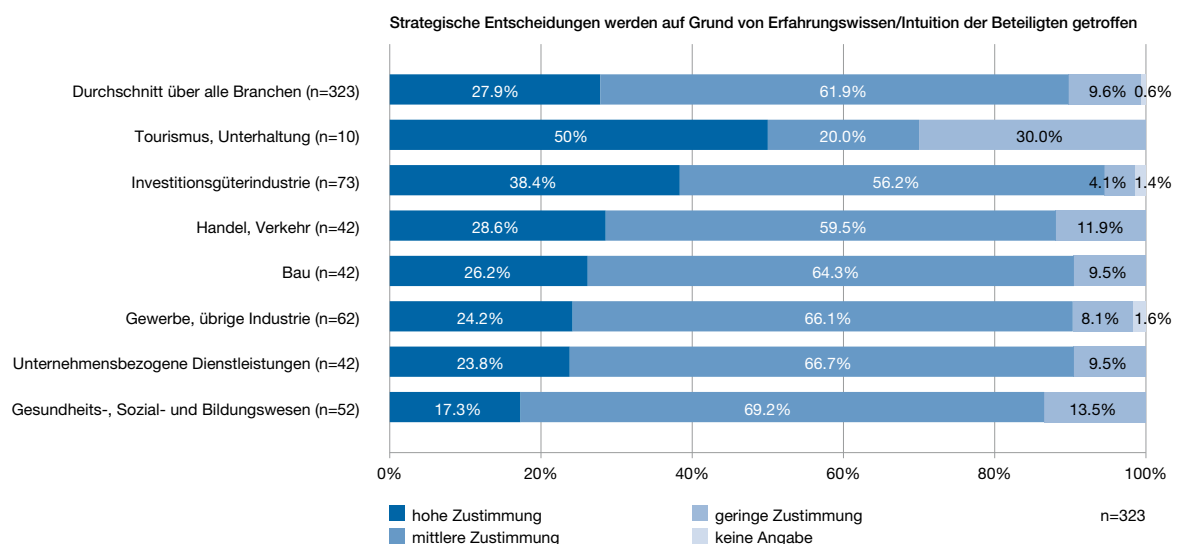


Welche Rolle spielen das Erfahrungswissen und die Intuition bei den strategischen Entscheidungen? Haben sie noch Platz neben den Fakten und Zahlen?

Erfahrungswissen und Intuition spielen insgesamt eine geringere Rolle als Entscheidungsgrundlage als die Fakten und Zahlen (vgl. Abbildung 27). In der Investitionsgüterindustrie ist allerdings der Anteil der Unternehmen, die Intuition und Erfahrungswissen als wichtiger erachten als

Fakten und Zahlen, geringfügig höher (38.4% vs. 37%). Im Gesundheits-, Sozial- und Bildungswesen (ohne Berücksichtigung des Bereiches Tourismus, Unterhaltung mit nur 10 antwortenden Unternehmen) ist der Anteil der Unternehmen, die Intuition als von geringer Bedeutung erachten, mit 13.5% am höchsten.

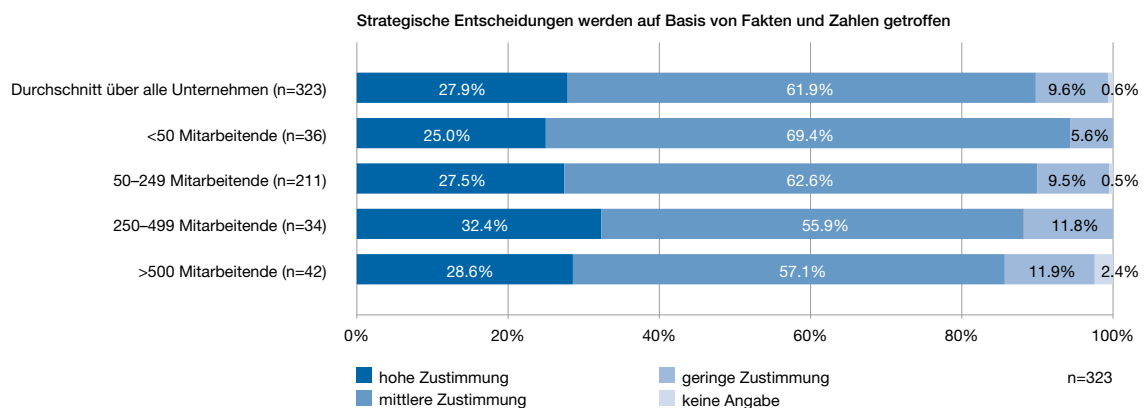
Abbildung 27: Erfahrungswissen und Intuition als Entscheidungsgrundlage – Branchenunterschiede



Passend zu der Beobachtung bei den Fakten und Zahlen als Entscheidungsgrundlage steigt der Anteil der Unternehmen, die Erfahrungswissen und Intuition als wichtig erachten, mit zunehmender Unternehmensgrösse leicht an, um dann bei der grössten Unternehmensgrösse mit mehr als 500 Mitarbeitenden wieder leicht zurückzugehen (vgl. Abbildung 28). Auf jeden Fall steigt mit wachsen-

der Unternehmensgrösse auch der Anteil der Unternehmen, die der Intuition in der strategischen Entscheidungsfindung eine geringe Bedeutung zumessen.

Abbildung 28: Erfahrungswissen und Intuition als Entscheidungsgrundlage – Unterschiede bezüglich der Unternehmensgrösse



Der Strategieprozess

Mit Blick auf die Praxis der strategischen Unternehmensentwicklung ist häufig davon die Rede, dass Strategien für Unternehmen letztlich nur im Rahmen eines systematisierten Prozesses entwickelt und mit Erfolg umgesetzt werden können. Dabei zeigt ein Blick in die wissenschaftlichen Diskussionen aber rasch, dass es den richtigen Strategieprozess nicht gibt. Die Rahmenbedingungen im und um das Unternehmen sind meistens zu spezifisch, als dass ein einzig richtiges Vorgehen dafür passend wäre. Dennoch herrscht weitgehend Einigkeit darüber, dass sich Tätigkeiten im Hinblick auf eine strategische Steuerung des Unternehmens typischerweise in drei Phasen gliedern lassen:

- Strategische Analyse,
- Strategieformulierung und -auswahl,
- Strategieimplementierung und Erfolgskontrolle.

Die Unternehmen wurden gefragt, welche Bedeutung sie einzelnen idealtypischen Tätigkeiten im Rahmen dieser drei Phasen zumessen. Zudem interessierte, wie sich die Relevanz dieser Tätigkeiten auf Grund der Wirtschaftskrise verändert hat – ist sie geringer geworden, hat sie sich nicht verändert, oder ist sie grösser geworden?

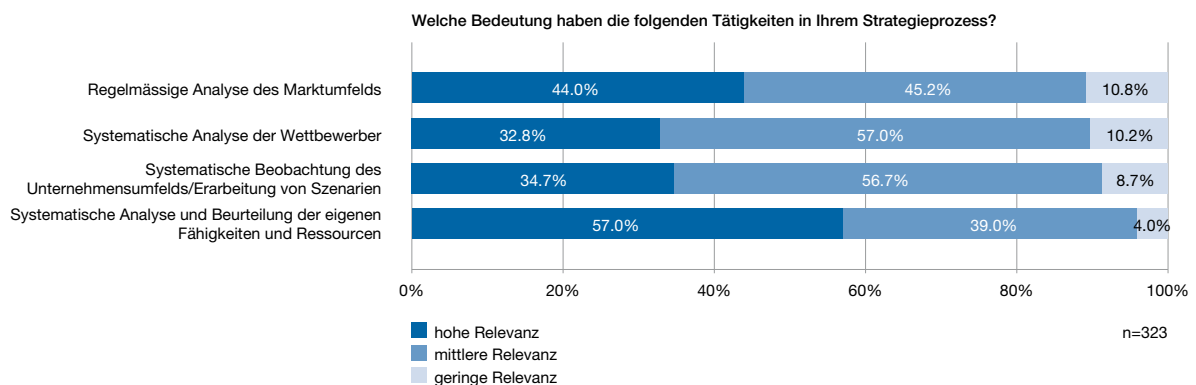
Strategische Analyse

Die Aufgaben der strategischen Analyse bestehen im Wesentlichen aus dem Sammeln und Bewerten von Informationen zur gegenwärtigen und zukünftigen Positionierung des Unternehmens in seinem Umfeld (z.B. Branche, Kunden, Wettbewerber etc.). Dies setzt ein klares Bild über die Umweltentwicklung und eine realistische Einschätzung der eigenen Fähigkeiten und verfügbaren Ressourcen voraus.

Im Rahmen der Analyse des externen Umfelds wird etwa das marktliche Umfeld auf gegenwärtige Chancen und Risiken hin geprüft, z.B. durch Beobachtung von Kunden mittels einer regelmässig durchgeführten Kunden- und Nachfrageanalyse.

Eine solche systematische Analyse des Marktumfelds wird von 44% der Unternehmen als hochrelevant eingestuft (vgl. Abb. 29).

Abbildung 29: Bedeutung von Tätigkeiten im Rahmen der strategischen Analyse



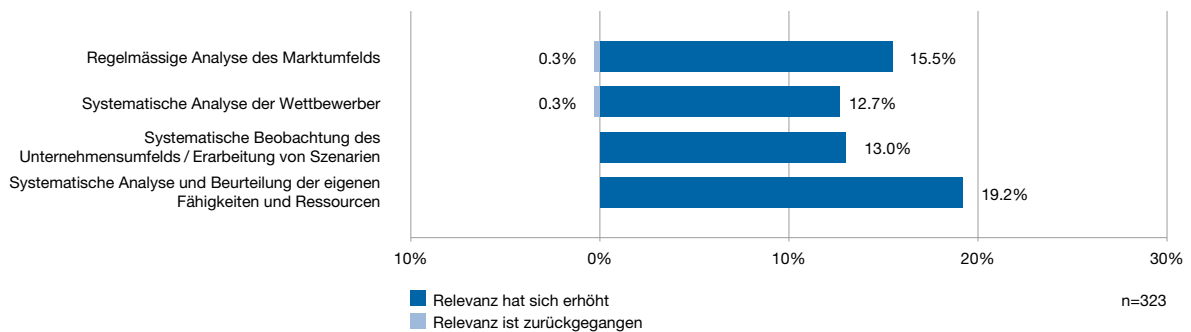
Für 15.5% der Unternehmen hat diese Tätigkeit auf Grund der Krise an Bedeutung gewonnen (vgl. Abbildung 30).

Für etwa $\frac{1}{3}$ der Unternehmen (32.8%) ist die systematische Analyse der Wettbewerber (z.B. bezüglich Produktentwicklungen, Kostenstrukturen, Preisgestaltung, etc.) von hoher Bedeutung. 12.7% der Unternehmen sind der Meinung, dass die Wettbewerberanalyse auf Grund der Wirtschaftskrise an Bedeutung gewonnen habe.

Etwas mehr als $\frac{1}{3}$ der Unternehmen (34.7%) sagen, dass die systematische Beobachtung des Unternehmensumfelds und die Erarbeitung von Szenarien über weitere Entwicklungsmöglichkeiten von hoher Relevanz sei. Für 13% der Unternehmen ist diese Tätigkeit, die in einem instabilen Umfeld hilft, mögliche Veränderungen gedanklich vorwegzunehmen und in ihren Auswirkungen zu beurteilen, um dann möglichst robuste Strategien zu entwickeln, wichtiger geworden.

Mit deutlichem Abstand als am wichtigsten stellt sich die systematische Analyse und Beurteilung der eigenen Fähigkeiten und Ressourcen (Unternehmensanalyse) heraus. Für 57% der Unternehmen hat diese Tätigkeit im Rahmen der strategischen Analyse eine hohe Bedeutung. Die Unternehmensanalyse hat auch für fast jedes fünfte Unternehmen (19.2%) auf Grund der Wirtschaftskrise an Relevanz gewonnen. Dies ist gut nachvollziehbar, hilft doch eine selbstkritische und umfassende Sicht auf das eigene Unternehmen (z.B. Kostenstrukturen, Stärken und Schwächen in allen Wertschöpfungsaktivitäten) in einem herausfordernden Umfeld am besten, die eigenen Handlungsspielräume (z.B. bezüglich Marktaktivitäten, Produktentwicklung oder Preisanpassungen) zu erkennen und realistisch einzuschätzen. Da eine solche Einschätzung eigentlich auch einen Vergleich mit der Konkurrenz erfordert, wäre zu erwarten gewesen, dass die Analyse der Wettbewerber in der Bedeutung auch höher eingestuft wird.

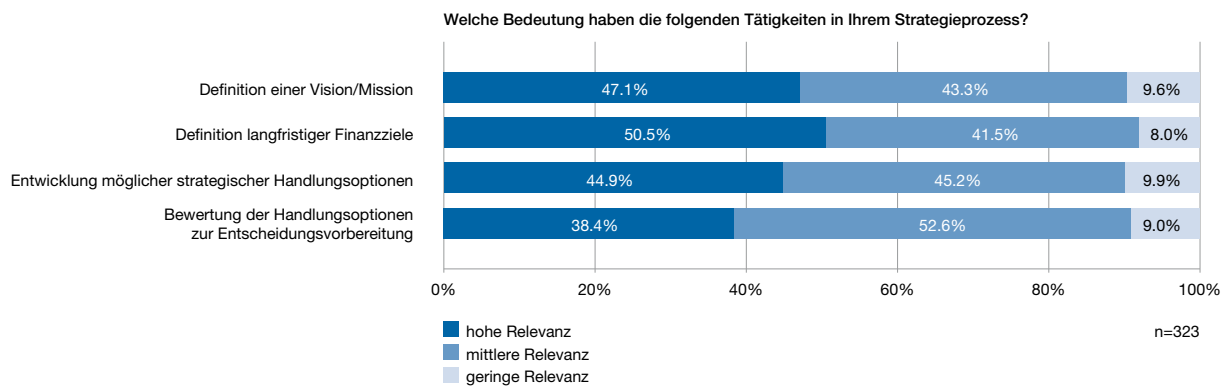
Abbildung 30: Veränderung der Bedeutung von Tätigkeiten im Rahmen der strategischen Analyse



Strategieformulierung und -auswahl

Aufbauend auf der Umwelt- und Unternehmensanalyse lassen sich strategische Handlungsoptionen erarbeiten, die geeignet erscheinen, das Unternehmen dauerhaft erfolgreich in seinen Umfeldern zu positionieren (vgl. Abbildung 31).

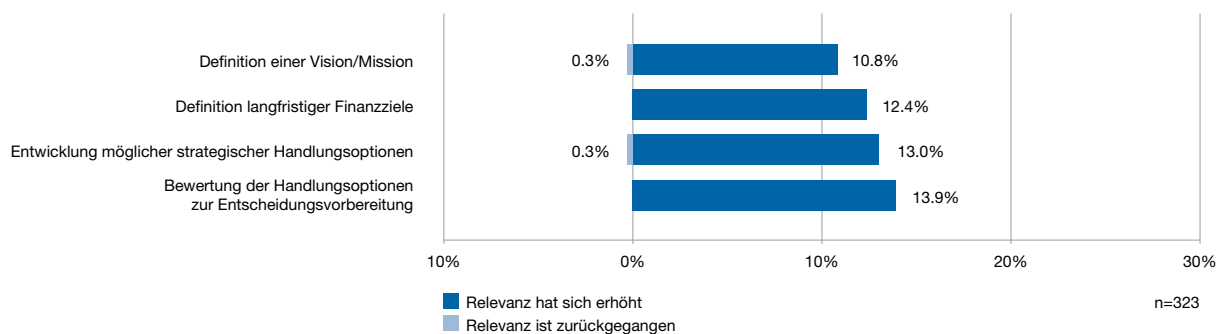
Abbildung 31: Bedeutung von Tätigkeiten im Rahmen der Strategieformulierung



Um solche möglichen Strategiealternativen bewerten zu können, ist die explizite Formulierung langfristiger Unternehmensziele unabdingbar. Diese lassen sich qualitativ in der Form einer Vision und/oder Mission für das Gesamtunternehmen festhalten (für 47.1% von hoher Bedeutung) und quantitativ als langfristig anzustrebende Finanzziele,

z.B. bezüglich Rendite oder Cashflow, aufstellen (50.5%). Beide Tätigkeiten haben für 10.8% bzw. 12.4% der Unternehmen vor dem Hintergrund der Wirtschaftskrise an Bedeutung gewonnen (vgl. Abbildung 32). Insgesamt hat die quantitative Fassung der Zielsetzungen mehr Gewicht erhalten als die qualitative.

Abbildung 32: Veränderung der Bedeutung von Tätigkeiten im Rahmen der Strategieformulierung



Kernstück der Strategieformulierung ist dann die Entwicklung möglicher strategischer Handlungsoptionen. 44.9% der Unternehmen messen dieser Tätigkeit in der Strategiearbeit, z.B. im Rahmen von Strategie-Workshops, eine hohe Bedeutung bei und in den Augen von 13% ist die Relevanz angestiegen. Dass die Bewertung von Handlungsoptionen zur Entscheidungsvorbereitung

etwa mittels Kosten-Nutzen-Analysen, Risikoabschätzungen oder Sensitivitätsanalysen eine hohe Bedeutung hat, sehen vergleichsweise tiefe 38.4% der Unternehmen so. Gleichzeitig ist diese Tätigkeit aber auch jene, die vor dem Hintergrund der Wirtschaftskrise im Bereich der Strategieformulierung am meisten an Bedeutung gewonnen hat.

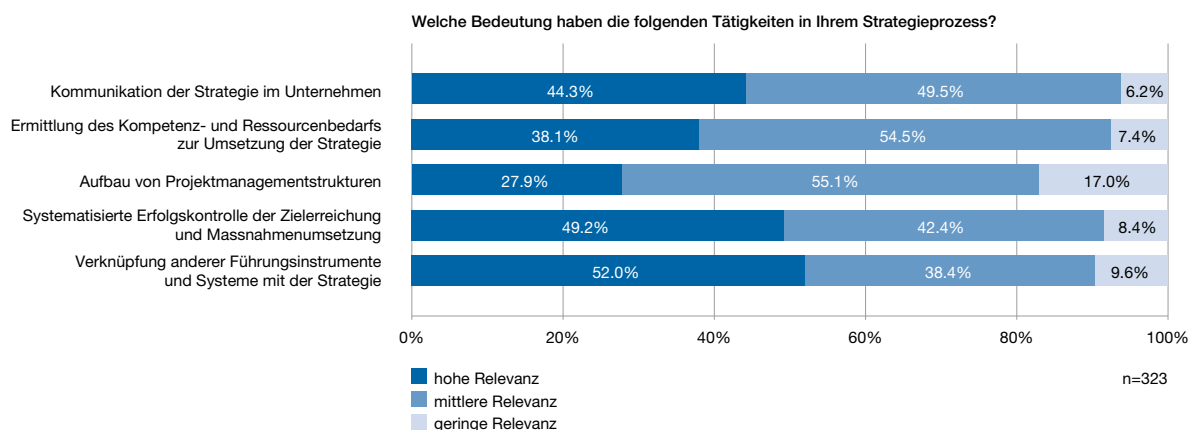
Strategieimplementierung und Erfolgskontrolle

Um eine Strategie zu realisieren, müssen im Unternehmen konkrete Massnahmen durchgängig und strategiekonsistent definiert, umgesetzt und bezüglich ihrer Wirkung überwacht werden.

Dabei gilt es, die Ziele und die Strategie zuerst stufengerecht zu kommunizieren, um gute Voraussetzungen für die weitere Verankerung in der Gesamtorganisation zu schaffen. Diese kann mittels mehr oder weniger interaktionsintensiver Formen erfolgen, wie z.B. Workshops, Mitarbeiterveranstaltungen, Intranet-Auftritt. Für 44.3% der Unternehmen hat diese Tätigkeit eine hohe Bedeutung (vgl. Abbildung 33) und für 10.5% hat sie an Relevanz zugelegt (vgl. Abbildung 34).

Die erfolgreiche Strategieumsetzung ist auch davon abhängig, ob im Unternehmen klar erkannt wird, welche Fähigkeiten und Ressourcen qualitativ und quantitativ bereitgestellt werden müssen, um die Ziele zu erreichen. Was bedeutet die Strategie etwa bezüglich des Know-hows der Mitarbeitenden, wo und wie muss das Geschäft besser oder anders durch IT/EDV unterstützt werden? 38.1% der Unternehmen halten diesen Bereich für hochrelevant und ein vergleichsweise hoher Anteil (13.6%) meint, dass diese Tätigkeit wichtiger geworden sei.

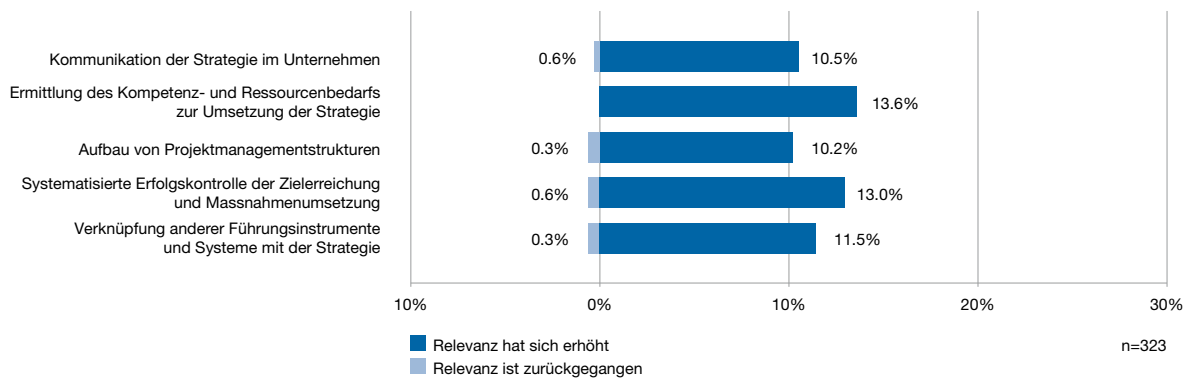
Abbildung 33: Bedeutung von Tätigkeiten im Rahmen der Strategieimplementierung



Der Bereich, der mit 27.9% vom kleinsten Anteil von Unternehmen als wichtig erachtet wird, ist jener, wo es um den Aufbau von Projektmanagementstrukturen geht, die helfen sollen, oft parallel laufende Umsetzungsmassnahmen mit Projektcharakter bezüglich Qualität, Budget und Zeit optimal zu steuern. 10.2% der Unternehmen sehen hier eine höhere Relevanz auf Grund der Wirtschaftskrise.

Fast 50% der Unternehmen sind der Überzeugung, dass die systematische Erfolgskontrolle der Zielerreichung und Massnahmenumsetzung, z.B. mittels Balanced Scorecard oder Total Quality Management, eine grosse Bedeutung habe. Dieser Bereich hat im Zuge der Wirtschaftskrise an Relevanz gewonnen (13%).

Abbildung 34: Veränderung der Bedeutung von Tätigkeiten im Rahmen der Strategieumsetzung



Durchgängigkeit und Konsistenz bei der Strategieimplementierung kann insbesondere auch dadurch erreicht werden, dass die Strategieinhalte nachvollziehbar in die anderen Führungsinstrumente und -systeme einfließen. So müssen die finanziellen Ressourcen für die strategischen Projekte in der Mehrjahresplanung und dem Jahresbudget reserviert werden oder die Zielsetzungen auf die Stufe der einzelnen Mitarbeitenden im Rahmen der individuellen Zielvereinbarungen (Management by objectives) heruntergebrochen werden. Die grosse Bedeutung dieses Bereichs wird von 52% der Unternehmen anerkannt und 11.5% sehen eine grössere Relevanz auf Grund der Wirtschaftskrise.

Strategiearbeit schafft Wert

Da die Unternehmen auch über die Entwicklung ihres Umsatzwachstums, ihres Gewinnwachstums sowie ihrer Kapitalrendite befragt wurden, konnte mittels einer Regressionsrechnung auch der Zusammenhang zwischen der Strategiearbeit und dem Unternehmenserfolg untersucht werden. Es zeigte sich: Je höher die den drei Phasen des Strategieprozesses zugemessene Relevanz in den Unternehmen, desto höher auch die Performance

der Unternehmen bezüglich Umsatz- und Gewinnwachstum sowie Kapitalrendite.

Branchenunterschiede bezüglich der Strategiearbeit

Fokussiert man in einer Gesamtsicht über den ganzen Strategieprozess hinweg auf die drei Tätigkeiten, die die höchsten Relevanzwerte erhalten haben (vgl. Abbildung 35), sind dies die folgenden: An erster Stelle die Unternehmensanalyse (Mittelwert von 5.4), gefolgt von den qualitativen und quantitativen langfristigen Zielsetzungen (je 5.2) sowie von den beiden umsetzungsorientierten Tätigkeiten der systematischen Erfolgskontrolle (5.2) und der systematischen Verknüpfung der Strategie mit den anderen Führungsinstrumenten und -systemen (5.1). Grundsätzlich liegen die Relevanzwerte alle nahe beieinander.

Bei den «Relevanzgewinnern» liegt in der Gesamtsicht ebenfalls die Unternehmensanalyse an der Spitze (19.2%); danach hat die systematische Analyse des Marktumfelds an Bedeutung zugelegt (15.5%).

Bei einer branchenbezogenen Betrachtung zeigen sich nun punktuell in einzelnen Branchen leicht unterschiedliche Schwerpunkte bezüglich der Relevanz der einzelnen Tätigkeiten im Strategieprozess sowie auch bei der Beurteilung von Relevanzveränderungen vor dem Hintergrund der Wirtschaftskrise der letzten 2–3 Jahre (vgl. ebenfalls Abbildung 35).

- In der Investitionsgüterindustrie zählt abweichend von der Grundgesamtheit auch die regelmässige Analyse des Marktumfelds zu den Top-3-Tätigkeiten im Strategieprozess. Bezüglich der «Relevanzgewinner» fallen die folgenden Aspekte auf: Die Definition langfristiger Finanzziele hat im Branchenvergleich in dieser investitionsintensiven Branche überdurchschnittlich an Bedeutung gewonnen. Dazu passen auch der auf Grund der Wirtschaftskrise grössere Fokus auf die Entwicklung und die Bewertung strategischer Handlungsoptionen sowie der für die erfolgreiche Umsetzung sorgfältig aus der Strategie abzuleitende Kompetenz- und Ressourcenbedarf.
- Im Gewerbe und in der übrigen Industrie sticht die überdurchschnittliche Relevanz der Bewertung möglicher Strategieoptionen hervor. Auch hier ist die Unternehmensanalyse, übrigens mit der höchsten Zustimmung im Branchenvergleich (25.8%), eindeutige «Relevanzgewinnerin»; ihr folgt – in Abweichung vom Gesamtdurchschnitt – eine stringenterer Erfolgskontrolle der Zielerreichung und Massnahmenumsetzung, um letztlich einen erfolgsorientierten Ressourceneinsatz sicherstellen zu können.
- Der Baubereich weist insgesamt das gleiche Grundmuster wie die Grundgesamtheit auf, wobei die regelmässige Analyse des Marktumfelds mit 23.8% im Branchenvergleich von den meisten Unternehmen als «Relevanzgewinnerin» bezeichnet wird.
- Bei Handel, Verkehr liegt die Definition langfristiger Finanzziele an der Spitze der Tätigkeiten (Mittelwert von 5.4). Als andere «Relevanzgewinnerin» und Indikator für ein wettbewerbsintensives Umfeld

resultiert hier mit dem höchsten Wert im Branchenvergleich die systematische Analyse der Wettbewerber (21.4%). Zusätzlich melden 19% der Unternehmen, dass die Entwicklung möglicher strategischer Optionen an Bedeutung gewonnen habe.

- Im Bereich Tourismus, Unterhaltung – mit nur 10 antwortenden Unternehmen – erhält die systematische Beobachtung des Unternehmensumfelds und die Entwicklung von Szenarien den höchsten Relevanzwert (5.3). Es fällt auf, dass die Bewertung strategischer Optionen ebenfalls zu den Top-3-Tätigkeiten zählt und die in der Grundgesamtheit als wichtig erachteten Umsetzungstätigkeiten hier deutlich unter dem Durchschnittswert zurückbleiben.
- Gesundheits-, Sozial- und Bildungswesen sind die einzigen Branchen, die mit der Verknüpfung der Strategie mit anderen Führungsinstrumenten und -systemen eine Tätigkeit aus dem Umsetzungsbe-
reich als die wichtigste bezeichnen (Mittelwert von 5.3). Im Branchenvergleich ein insgesamt wiederum geringer Anteil von Unternehmen sieht Relevanzveränderungen in den Tätigkeiten des Strategieprozesses. Die Unternehmensanalyse zählt hier nicht zu den «Relevanzgewinnerinnen», dafür haben die Definition einer Vision/Mission sowie die Definition langfristiger Finanzziele an Bedeutung gewonnen.
- Bei den unternehmensbezogenen Dienstleistern liegen viele Relevanzwerte nahe beieinander, so dass die Unternehmensanalyse, alle Tätigkeiten der Phase Strategieformulierung und -auswahl sowie die Kommunikation der Strategie Top-3-Relevanzwerte aufweisen. Die Unternehmensanalyse sowie Ermittlung des Kompetenz- und Ressourcenbedarfs für die Strategieumsetzung sind zusammen mit der Szenarienentwicklung und der Strategiekommunikation die «Relevanzgewinnerinnen».

Abbildung 35: Branchenunterschiede bezüglich der Tätigkeiten im Strategieprozess

	Relevanz der Tätigkeiten im Strategieprozess (Top-3-Werte sind grau unterlegt, relevanteste Tätigkeit ist fett hervorgehoben)								Anteil der Unternehmen, die sagen, dass die Relevanz auf Grund der Wirtschaftskrise der letzten 2-3 Jahre zugenommen hat. (Top-2-Werte sind grau unterlegt, Tätigkeit mit häufigster Nennung ist fett hervorgehoben)							
	Durchschnitt über alle Branchen (n=323)	Investitionsgüterindustrie (n=73)	Gewerbe, übrige Industrie (n=62)	Bau (n=42)	Handel, Verkehr (n=42)	Tourismus, Unterhaltung (n=10)	Gesundheits-, Sozial- und Bildungswesen (n=52)	Unternehmensbezogene Dienstleistungen (n=42)	Durchschnitt über alle Branchen (n=323)	Investitionsgüterindustrie (n=73)	Gewerbe, übrige Industrie (n=62)	Bau (n=42)	Handel, Verkehr (n=42)	Tourismus, Unterhaltung (n=10)	Gesundheits-, Sozial- und Bildungswesen (n=52)	Unternehmensbezogene Dienstleistungen (n=42)
Regelmässige Analyse des Marktumfelds	5.0	5.1	5.0	5.1	5.1	4.4	4.7	15.1	15.0%	20.5%	14.5%	23.8%	14.3%	20.0%	5.8%	11.9%
Systematische Analyse der Wettbewerber	4.7	4.8	4.6	5.0	5.0	4.8	4.2	4.8	12.7%	12.3%	14.5%	14.3%	21.4%	20.0%	1.9%	11.6%
Systematische Beobachtung des Unter- nehmensumfelds / Erarbeitung von Szenarien	4.9	4.9	4.8	4.8	4.5	5.3	4.5	5.1	13.0%	15.1%	8.1%	11.9%	14.3%	30.0%	9.6%	16.7%
Systematische Analyse und Beurteilung der eigenen Fähigkeiten und Ressourcen	5.4	5.5	5.5	5.7	5.2	5.2	5.0	5.9	19.2%	20.5%	25.8%	21.4%	21.4%	20.0%	5.8%	19.0%
Definition einer Vision/Mission	5.2	5.1	5.0	5.4	5.3	4.7	5.1	5.4	10.8%	13.7%	8.1%	11.9%	9.5%	10.0%	11.5%	9.5%
Definition langfristiger Finanzziele	5.2	5.3	5.5	5.5	5.4	5.2	4.4	5.3	12.4%	20.5%	11.3%	9.5%	11.9%	20.0%	9.6%	4.8%
Entwicklung möglicher strategischer Handlungsoptionen	5.0	5.0	5.0	4.8	5.1	4.3	4.7	5.4	13.0%	19.2%	14.5%	9.5%	19.0%	10.0%	3.8%	9.5%
Bewertung der Handlungsoptionen zur Entscheidungsvorbereitung	4.9	4.8	5.2	4.9	4.7	5.0	4.4	5.3	13.9%	20.5%	14.5%	14.3%	14.3%	20.0%	3.8%	11.9%
Kommunikation der Strategie im Unternehmen	5.0	4.8	5.1	5.2	4.9	4.5	5.1	5.3	10.5%	17.8%	1.6%	14.3%	9.5%	10.0%	3.8%	16.7%
Ermittlung des Kompetenz- und Ressour- cenbedarfs zur Umsetzung der Strategie	4.9	4.9	5.0	5.2	4.8	4.2	4.7	5.2	13.6%	20.5%	8.1%	14.3%	11.9%	20.0%	5.8%	19.0%
Aufbau von Projektmanagementstrukturen	4.3	4.4	4.4	4.2	4.0	3.2	4.5	4.3	10.2%	16.4%	6.5%	7.1%	11.9%	0.0%	7.7%	11.9%
Systematisierte Erfolgskontrolle der Zielerreichung und Massnahmenumsetzung	5.1	5.0	5.2	5.5	5.0	4.0	5.1	5.1	13.0%	15.1%	16.1%	14.3%	11.9%	20.0%	5.8%	11.9%
Verknüpfung anderer Führungsinstrumente und Systeme mit der Strategie	5.2	5.1	5.4	5.2	5.1	4.5	5.3	5.2	11.5%	17.8%	11.3%	9.5%	9.5%	10.0%	5.8%	11.9%

Impressum

Herausgeber

ZHAW – School of Management and Law
Zentrum für Strategie & Operations
St.-Georgen-Strasse 70, CH-8401 Winterthur

Kontakt

stefan.schuppisser@zhaw.ch
Telefon + 41 (0)58 934 68 95

Autoren

Dr. Stefan Schuppisser
Prof. Dr. Gunther Kucza
Dr. Claudio Cometta
Christian Hertach

Die vorliegende Studie wurde freundlicherweise vom
Verband Schweizerischer Kantonalbanken finanziell
unterstützt.

Layout

DESIGNHEIT – Büro für visuelle Kommunikation, Sursee

Bilder

Peter Maurer

Lesbarkeit

Im Sinne der Lesbarkeit wird bei gewissen Begriffen nur
die männliche Form verwendet.

Druck

Mattenbach AG, Winterthur

Redaktionsschluss

20.9.2011

Besuchen Sie uns im Internet

www.zso.zhaw.ch



Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

School of Management and Law

St.-Georgen-Platz 2
Postfach
8401 Winterthur

www.sml.zhaw.ch